

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Personální management

Personnel management

Student: Aleš Hladil
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dita Skopalová

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student:

Aleš Hladil

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Specializace:

00 Ekonomika podniku

Téma:

Personální management

Personnel Management

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická část
 3. Charakteristika společnosti
 4. Praktická část
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Přel. V. Londin. Praha: LINDE, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

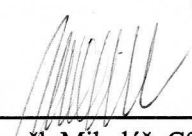
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dita Skopalová**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 10. května 2011

.....

Aleš Hladil

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí bakalářské práce paní Ing. Ditě Skopalové, která mi byla nápomocna po celou dobu zpracování práce, poskytla mi cenné rady a připomínky a věnovala mi čas potřebný pro konzultace. Děkuji také vedení společnosti JAN a CO spol. s r.o. za spolupráci při zpracování bakalářské práce a za poskytnutí potřebných informací, jmenovitě panu Ing. Jiřímu Pumprlovi.

Nemohu samozřejmě opomenout své rodiče a rodinu, kteří mne po celou dobu studia podporovali.

Obsah

1	Úvod	7
2	Teoretická část	9
2.1	Charakteristika personálního managementu	9
2.2	Motivace, motiv, stimul, stimulace	12
2.3	Odměňování	13
2.3.1	Hmotné odměňování	14
2.3.1.1	Mzda	14
2.3.1.2	Tarifní stupně	15
2.3.1.3	Mzdové/platové formy	15
2.3.1.4	Zaměstnanecké výhody	17
2.3.2	Nehmotné odměňování	19
2.4	Teorie motivace	20
2.4.1	Teorie instrumentality	21
2.4.2	Teorie zaměřené na obsah	21
2.4.2.1	Maslowova hierarchie potřeb	22
2.4.2.2	Alderferova ERG teorie	23
2.4.2.3	Herzbergův dvoufaktorový model	23
2.4.3	Teorie zaměřené na proces	25
2.4.3.1	Expektační teorie	25
2.4.3.2	Teorie cíle	26
2.4.3.3	Teorie reaktance	26
2.4.3.4	Teorie spravedlnosti	26
2.5	Proces motivace	27
2.6	Vztah mezi motivací a výkonem	28
2.7	Motivace a peníze	28
2.8	Vymezení použitých metod a technik	29
2.8.1	Pozorování	30
2.8.2	Šetření – dotazování	30
2.8.2.1	Písemné dotazování	31
2.8.2.2	Osobní dotazování	31
2.8.2.3	Telefonické dotazování	32
2.8.2.4	Elektronické dotazování	32
2.8.3	Dotazník	32
2.8.4	Experimentální metody	34
3	Charakteristika společnosti	35
3.1	Představení společnosti	35
3.2	Analýza současného stavu v podniku	36
3.2.1	Současná motivace	37
4	Praktická část	38
4.1	Dotazníkové šetření	38
4.2	Spokojenost s vykonávanou prací (vztah k práci a zaměstnanecké výhody) ...	38
4.3	Odměňování	48
4.4	Demografické otázky	52
5	Závěr	55
	Seznam zkratk	59
	Seznam grafů	60
	Seznam obrázků	61
	Seznam tabulek	62

<i>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</i>	<i>63</i>
<i>Přílohy.....</i>	<i>64</i>

1 Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolil personální management. Personální management považuji za velice zajímavé téma. Touto cestou si chci prohloubit své znalosti v dané problematice o nové informace a také zkušenosti.

Bakalářská práce se zabývá problematikou personalistiky a řízení lidských zdrojů ve firmě. Mezi základní pilíře úspěchu podniku patří správné vykonávání personální práce, vhodně zvolené organizování práce a jim příslušné procesy.

Personální práce je jednou z nejdůležitějších činností organizace a také je jednou z nejdynamičtější se rozvíjejících oblastí řízení organizace, která se postupem času neustále mění. Personální práce je úzce spojena s dalším fungováním či existencí organizace.

Nedílnou součástí personálního managementu je odměňování a motivace zaměstnanců. Tuto část personálního managementu by neměl žádný podnik brát na lehkou váhu, protože je velice účinná k dosažení cílů podniku. Z tohoto vyplývá, že je potřeba, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni k dosahování uspokojivých výkonů, a napomáhali tak ke splnění cílů organizace. Za vykonání těchto aktivit by měl zaměstnavatel poskytnout dostatečnou a také spravedlivou odměnu.

Obsahem bakalářské práce je nastínění teoretických poznatků, které byly získány ze studijních materiálů i odborné literatury. Také je představena společnost JAN a CO spol. s r.o. a je provedena analýza současného stavu v oblasti odměňování a motivace zaměstnanců v podniku. JAN a CO spol. s r.o. se zabývá prováděním stavebních prací, a to jak novostavbami, tak i rekonstrukcemi a udržovacími pracemi. Své sídlo má společnost v Postřelmově.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou kapitol. První část se věnuje personálnímu managementu, odměňování a motivaci zaměstnanců, které jsou brány z teoretického hlediska. V této kapitole jsou uvedeny a vysvětleny pojmy, úzce související s tématem odměňování a motivací zaměstnanců. Tyto pojmy napomohou k jejímu lepšímu porozumění. Dále je objasněna teorie motivace, proces motivace, vztah mezi motivací a výkonem, popisuje se, jak peníze ovlivňují motivaci a jako poslední je vymezení použitých technik.

Druhá část je zaměřena na základní informace o podniku a předmětu činnosti podnikání. Je zde popsána řídicí struktura organizace a uvedení příslušných odpovědností a kompetencí. Jsou tu také zmíněny údaje týkající se pracovní doby a mzdového systému. V závěru této kapitoly je rozebrán současný stav odměňování a motivace zaměstnanců v podniku. V této části jsou uvedeny konkrétní zaměstnanecké výhody, které v současné době

poskytuje podnik svým zaměstnancům. Současný stav systému odměňování a motivace zaměstnanců byl zjišťován pomocí písemného dotazování. V části hodnocení a návrh řešení jsou popsány údaje získané z vyplněných dotazníků. Stanovil jsem varianty, které by mohly současný stav odměňování v podniku zlepšit.

Cílem bakalářské práce je zjištění a zhodnocení současného stavu motivování a odměňování zaměstnanců v podniku a dále navržení vhodné varianty, které by současný stav v podniku zlepšily nebo nahradily, a tím napomohly ke zlepšení spokojenosti všech zaměstnanců společnosti a také ke zvýšení výkonnosti podniku.

2 Teoretická část

2.1 Charakteristika personálního managementu

Personální management, který je také někdy nazýván jako personalistika či řízení lidských zdrojů (v angličtině Human Resource Management, zkráceně HRM), se zaměřuje na získávání kvalitních lidí pro podnik, pracuje s nimi a také se je snaží motivovat a nastavit optimálně mzdové postupy. „*Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.*“¹ Další definice říká, že „*personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jako získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“²

Z těchto definic je patrné, že personalistika se týká všech vedoucích pracovníků, a je také nedílnou součástí většiny procesů v podniku, a proto nesmí být opomíjena. Musíme se zaměřovat především na člověka v pracovním procesu jak od jeho získání, tak až po jeho rozvoj.

Hlavní aktivity personálního řízení, které mohou uskutečňovat linioví manažeři, tak i personalisté, v rámci **organizace** je vytváření organizace, jež zahrnuje všechny požadované aktivity, které jsou sdružené do skupin takovým způsobem, aby podporovaly integraci a kooperaci, pružně reagovaly na změny a také zabezpečovaly efektivní komunikaci a rozhodování. Další aktivity jsou vytváření pracovních míst, kde rozhodujeme o obsahu pracovních míst a rolí, úkolech, odpovědnosti a vztazích mezi pracovním místem nebo pracovníkem, podpora výkonnosti organizace podporuje, plánuje a uskutečňuje programy, zvyšuje efektivnost činnosti organizace a její adaptace na změny.

Dále se musí zabývat **získáváním pracovníků**, které zahrnuje plánování lidských zdrojů a získávání a výběr zaměstnanců. V části plánování lidských zdrojů se především

¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 43

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3, str. 14

odhaduje budoucí potřeba pracovníků z hlediska jejich počtu i úrovně jejich kvalifikace a schopností, také se počítá s rozvojem a vzděláním pracovníků. Plánování lidských zdrojů se netýká pouze náboru nových pracovníků, ale souvisí i s jejím možným snižováním, zde především přijímáme opatření ke zvýšení produktivity a stabilizace pracovníků, zaměřujeme se na zvyšování flexibility v zaměstnávání lidí. V části získávání a výběru pracovníků se uskutečňuje získání určitého počtu a typu lidí pro potřeby organizace.

Další aktivitou je i řízení výkonu, které napomáhá k dosahování lepších výsledků organizace, týmů či jednotlivců, měří a řídí výkon pomocí soustavy cílů a požadovaných schopností. Následuje hodnocení a zlepšování pracovního výkonu. **Rozvoj pracovníků** se zaměřuje na rozvoj a vzdělání, kde se snažíme o systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit, které napomáhají k rozvoji znalostí, dovedností a schopností se zaměřením na přípravu jedinců tak, aby byli schopni v současné době i v budoucnu obsáhnout širší a náročnější okruh úkolů. Pozornost je věnována rozvoji manažerů, který nám zabezpečí kvalitní a výkonné manažery, a řízení kariéry, kde plánujeme a rozvíjíme kariéru talentovaných lidí.

Nedílnou a velmi důležitou částí je **odměňování pracovníků**. Zde věnujeme pozornost hodnocení práce, odměňování, odměňování podle výkonu a zaměstnanecké výhody. Hodnocení práce spočívá ve stanovení relativní hodnoty prací jako základny, která slouží pro určení mzdových relací. V odměňování se věnujeme vytváření a správě mzdových a platových struktur a systémů, při odměňování podle výkonu přizpůsobujeme odměnu úsilí a dosaženým výsledkům. Poskytování výhod nad rámec k platu a zabezpečení sociálních i osobních a dalších potřeb nazýváme zaměstnaneckými výhodami.

Setkáváme se zde také s **pracovními vztahy**, které zahrnují kolektivní pracovní vztahy, zapojování a participace zaměstnanců a komunikace. Kolektivní pracovní vztahy spočívají v řízení a udržování formálních i neformálních vztahů s odbory a jejich členy. Zapojování a participace zaměstnanců obsahuje informování zaměstnanců a zapojování do rozhodování o záležitostech, které se týkají obou stran. Když zpracováváme a předáváme příslušné informace zaměstnancům, hovoříme o komunikaci.

Služby pracovníkům se zaměřují především na oblast zdraví a bezpečnosti, kde vytvářejí a spravují programy zdraví a bezpečnosti, dalším bodem je tzv. sociální práce, kde se usiluje o poskytování služeb a péče o pracovníky, ale také pomoc při řešení osobních problémů.

Poslední činností je **personální správa**, která má dvě části, a to týkající se zaměstnaneckých záležitostí a informační systémy. V zaměstnaneckých záležitostech se řeší

Vzájemné vztahy obsahu těchto činností jsou pro názornost uvedeny na následujícím obrázku.

Obrazek 2.1 Personální činnosti – vzájemné vztahy

```

graph TD
    P[PROSTŘEDÍ] --> PS[PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PLÁNY]
    S[STRATEGICKÉ PLÁNY] --> PS
    K[PODNIKOVÁ KULTURA] --> PS
    PS --> O[ORGANIZACE]
    PS --> Z[ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ]
    PS --> R[ROZVOJ PRACOVNÍKŮ]
    PS --> ODM[ODMĚNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ]
    PS --> PV[PRACOVNÍ VZTAHY]
    PS --> SLP[SLUŽBY PRACOVNÍKŮM]
    PS --> PSR[PERSONÁLNÍ SPRÁVA]

    O --> O1[Vytváření organizace]
    O --> O2[Vytváření prac. míst]
    O --> O3[Rozvíjení organizace]
    O --> O4[Analýzy pracovních míst a rolí]

    Z --> Z1[Plánování lidských zdrojů]
    Z --> Z2[Získávání a výběr]

    R --> R1[Vzdělávání]
    R --> R2[Rozvoj manažerů]
    R --> R3[Řízení výkonu]

    ODM --> ODM1[Hodnocení práce]
    ODM --> ODM2[Systémy odměňování]
    ODM --> ODM3[Odměňování za výkon]
    ODM --> ODM4[Zaměstnanecké výhody]

    PV --> PV1[Vztahy mezi odbory a manag.]
    PV --> PV2[Zapojení a participace]
    PV --> PV3[Komunikace]

    SLP --> SLP1[Zdraví a bezpečnost]
    SLP --> SLP2[Sociální práce]

    PSR --> PSR1[Zaměstnanecké záležitosti]
    PSR --> PSR2[Informační systémy]

    O1 --> Z1
    O2 --> Z2
    O3 --> R1
    O4 --> R2
    Z1 --> R1
    Z2 --> R2
    R1 --> ODM1
    R2 --> ODM1
    R3 --> ODM1
    ODM1 --> PV1
    ODM2 --> PV1
    ODM3 --> PV2
    ODM4 --> PV2
    PV1 --> SLP1
    PV2 --> SLP2
    SLP1 --> PSR1
    SLP2 --> PSR2
    PSR1 --> PSR2
    PSR2 --> O1
    PSR2 --> O2
    PSR2 --> O3
    PSR2 --> O4
    PSR2 --> Z1
    PSR2 --> Z2
    PSR2 --> R1
    PSR2 --> R2
    PSR2 --> R3
    PSR2 --> ODM1
    PSR2 --> ODM2
    PSR2 --> ODM3
    PSR2 --> ODM4
    PSR2 --> PV1
    PSR2 --> PV2
    PSR2 --> PV3
  
```

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

Další části bakalářské práce budou zaměřeny na teoretický popis motivace. Bude vycházeno zejména z autorů Michaela Armstronga, Josefa Koubka, Roberta Hellera a Gisely Hagemennové.

2.2 Motivace, motiv, stimul, stimulace

Pojem **motivace** vznikl z latinského slova „movere“ – pohybovat, měnit, hýbat. Je to obecné označení pro vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti a určitému jednání. Typické pro motivaci je skutečnost, že působí ve třech rovinách neboli dimenzích. Tyto se dělí na – dimenze směru, intenzity a stálosti. Dimenze směru se orientuje na člověka, na to, po čem touží. Dimenze intenzity popisuje, jak velmi něco chceme a toužíme po tom. Vytrvalostí a schopností jedince překonat vnější i vnitřní překážky, nezdary a neúspěchy se zabývá dimenze stálosti.

Motivaci můžeme chápat jako soubor určitých hnacích sil, které usměrňují veškerou aktivitu jedince a jednání pro dosažení určitého cíle. Motivace úzce souvisí s výkonem a výkonností člověka a vyjadřuje souhrn všech skutečností, jako je například radost, pozitivní pocity, zvědavost, radostné očekávání, které buď podporují nebo tlumí jedince, aby něco vykonal nebo naopak nekonal.

Jednou z možných definic motivace je, že *„k motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“*³ Dle Armstronga dobře motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, které se od nich očekávají a které povedou k dosažení stanovených cílů. Důležité je, aby efektivně pracovali, a také si musí být vědomi, že jejich úsilí slouží jak pro uspokojení potřeb organizace, tak i jejich vlastních zájmů. Další definice říká, že *„mít motivaci znamená něco víc než být v práci spokojený. Motivovaní lidé se snaží ze sebe vydat to nejlepší – ne pro Vás, ale pro sebe. Motivace je vnitřní pocit, který nelze naordinovat zvenku.“*⁴

Motiv, týkající se procesu motivace, je často v odborné literatuře popisován jako vnitřní pohnutka, která vyústí v aktivitu člověka. Je to potřeba nebo také pohnutka, která je dostatečně silná, aby člověka přinutila jednat. Obecně se za cíl považuje dosažení určitého finálního psychického stavu neboli nasycení. Po uspokojení potřeb je odstraněn pocit napětí. Na jednání působí řada motivů. Jsou uváděny tři základní motivy, a to aktivní (podněcuje

³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 295

⁴ HELLER, R. *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. [přel. Jindřich Hvězda]. 1. vyd. Praha: Ikar, 2004. 256 s. ISBN 80-249-0465-9, str. 168

pracovní výkon), podporující (např. atmosféra na pracovišti) a jako třetí je uváděn motiv potlačující. Na člověka ve většině případů působí několik motivů současně a ty se buď mohou vzájemně posilovat, potom vedou k lepším výkonům, nebo na sebe mohou působit protikladně, a vzájemně se tak oslabují a komplikují dosažení vytyčeného cíle.

Za **stimul** je označován jakýkoliv vnější podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka.

Stimulaci můžeme chápat jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám v jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů.

Pojmy „motivace“ a „motiv“ je vhodné odlišovat od pojmů „stimulace“ a „stimul“. Primární rozdíl mezi motivací a stimulací lze zpozorovat ve skutečnosti, že stimulace reprezentuje působení na psychiku jedince zvnějšku. Nejčastěji lze toto působení spatřovat prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka, může mít různorodé podoby a formy.

2.3 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejzávažnějších činností personálních útvarů, která na sebe váže značnou pozornost jak vedení organizací, tak i zaměstnanců. Tato činnost je široce rozpracovaná a je tedy značně rozsáhlou teorií.

Dle Koubka *„odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.“*⁵ Odměny mohou také zahrnovat věci, které nejsou samozřejmé, jako například moderně vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje nebo zařízení (v kanceláři bude koberec místo linolea).

Systém odměňování by měl splňovat tyto cíle – být motivační, spravedlivý a transparentní. Motivační v tom slova smyslu, aby byl srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny jinými organizacemi. Tím systém napomáhá jak při rozhodování zaměstnanců mezi určitými nabídkami organizací, tak i při jejich stabilizaci v organizaci. Tento cíl je do jisté míry podmíněn ekonomickými požadavky a situací organizace. Spravedlivý by měl být proto, že by měl dát zaměstnanci pocit, že není ve finanční nevýhodě vůči jiným zaměstnancům.

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3, str. 265

Tím, že je systém založen na známých mechanismech a je pochopitelný pro všechny zaměstnance, je zajištěna transparentnost.

Odměňování můžeme rozdělit do dvou skupin, a to vnější, o kterých většinou rozhoduje organizace, a vnitřní. Vnitřní odměny mají nehmotnou povahu a spíše se vážou ke spokojenosti pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu přináší práce, s příjemnými pocity, které plynou z toho, že se zúčastňoval určitých aktivit.

Tradičně se za odměnu považuje mzda/plat, nebo jiné formy peněžní odměny, které jsou poskytovány zaměstnanci jako kompenzace za vykonávanou práci. V tomto směru dělíme odměňování na hmotné či nehmotné.

2.3.1 Hmotné odměňování

Hmotné odměňování se dělí na přímé a nepřímé. Mezi přímé můžeme zařadit mzdu/plat (nárokové odměňování), příplatky, prémie, bonusy (nenárokové odměňování přímé hmotné). Zaměstnanecké výhody jsou považovány za nepřímé nenárokové odměňování.

2.3.1.1 Mzda

Rozdíl mezi mzdou a platem je ten, že pojem mzda se používá v podnikatelské sféře a je upraven zákonem o mzdě. Pojem plat se využívá v nepodnikatelské sféře a platí zde zákon o platu.

Mzda a také známé ostatní formy odměňování mají nepochybně vliv na spokojenost zaměstnanců, ale většinou nemají dlouhodobý motivační účinek. Po krátké době ji zaměstnanci vnímají jako nárokovou složku odměny a skutečně si ji uvědomí až v případě, kdy o ni přijdou. Zvýšení platu tak často nemá dlouhodobější motivační účinek. Pracovník ji rychle akceptuje jako standardní ohodnocení, které patří k dané profesi nebo funkci, a do popředí se dostávají jiné faktory, např. spokojenost, nebo nespokojenost s platem. Většinou zaměstnanci srovnávají svůj plat či mzdu s ostatními zaměstnanci, nebo ji chápou jako finanční ohodnocení, které má přímou vazbu na přínos pro organizaci vyjádřenou jeho nadřazenými. Poslední možnost vnímání je, že finanční ohodnocení je bráno z hlediska významu, prestiže či společenské ocenění své profese.

Mzda je tvořena pevnou složkou, pohyblivou složkou a dodatkovou složkou. Pevná složka (základní mzda/plat) se může dělit na roční, měsíční, týdenní nebo hodinovou sazbu. Pohyblivá složka je tvořena výkonnostní odměnou, odměnou podle dovedností, schopností, příplatky (za přesčas, ztížené pracovní podmínky, směnnost) a odměnou podle přínosu.

2.3.1.2 Tarifní stupně

Teoreticky si můžeme představit řadu hierarchicky uspořádaných prací, jejichž obtížnost a hodnoty by plynule vzrůstaly, a tím by mohl plynule vzrůstat mzdový tarif. Především bodovací metoda hodnocení práce tuto představu názorně evokuje. Důsledkem by tedy byla množina individuálních tarifů s relativně malými vzájemnými rozdíly. Práce s takto vytvořenými mzdovými tarify by byla obtížná a i organizačně náročná. Za účelem zjednodušení mzdové agendy jsou práce podobné hodnoty seskupovány do tarifních stupňů (tříd, skupin).

Ve většině případů se ke každému stupni práce přiřazuje tarifní rozpětí. Toto tarifní rozpětí nám definuje minimální a maximální sazbu, která se může vyplatit v daném rozpětí. Tarifní stupně a tarifní rozpětí tvoří tzv. mzdovou strukturu.

Počet tarifních rozpětí závisí na velikosti mzdy za nejvíce a naopak nejméně placené práce ve mzdové struktuře, což určuje celkové mzdové rozpětí, a s tímto rozpětím je třeba zharmonizovat jednotlivá tarifní rozpětí, šíří a diferenciaci mezi nimi. V podstatě známe dvě krajní možnosti, a to velký počet stupňů se stejnými tarify pro všechny práce uvnitř stupně, anebo malý počet stupňů s relativně širokým rozpětím tarifu v každém stupni.

V každém rozpětí existuje tzv. referenční bod, často je to střed rozpětí, který určuje, kolik je organizace připravena platit zaměstnanci, jehož výkon v práci určitého stupně za určitou dobu je plně akceptovatelný a který také dosáhl určité požadované úrovně kompetence. Mzdový růst jednotlivých pracovníků a postu v rámci rozpětí se liší jak podle hodnocení výkonu, přínosu a dovedností, tak i podle kompetence a do určité míry také podle doby zaměstnání nebo doby zařazení v daném stupni.

Mzdová struktura tak může být vytvořena dvojím způsobem – v prvním případě na sebe jednotlivá rozpětí navazují, takže po dosažení maxima rozpětí pro určitý stupeň může vzrůst mzda daného jedince, a to pouze přeřazením do vyššího stupně. V druhém případě se rozpětí mzdových tarifů dílčích stupňů překrývají, takže je možné vynikajícího pracovníka nižšího stupně odměňovat lépe než například průměrného pracovníka vyššího stupně.

2.3.1.3 Mzdové/platové formy

Úkolem mzdových (platových) forem je mzdově ocenit výsledky práce daného pracovníka. Oceňují se všechny stránky jeho výkonu včetně jeho pracovního chování a schopností. Jednou z velmi důležitých otázek je, jaké mzdové formy zvolit, nebo lépe řečeno, jakou kombinaci mzdových forem použít. V praxi se ve většině případů používá kombinace několika mzdových forem.

V první řadě musí organizace rozhodnout, zda budou zaměstnanci odměňováni za odpracovanou dobu, za výkon nebo i za další zásluhy. Také by se měla zaměřit na to, zda bude odměňování za výkon vázáno na výkon individuální, skupinový či celopodnikový.

Základní mzdové formy, které organizace při rozhodování o vhodné mzdové formě nebo kombinaci několika forem může volit, jsou:

- „časová (základní) mzda nebo plat, úkolová mzda/plat, mzda a plat za očekávané výsledky práce
- výkonové (pobídkové, zásluhové) mzdové/platové formy
- dodatkové mzdové/platové formy“⁶

Časová mzda

„Časová mzda nebo plat (v zahraničí se používá také termínu základní mzda nebo plat) je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci.“⁷ Časová mzda patří mezi nejpoužívanější základní mzdovou formu a používá se i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových forem a tvoří podstatnou část celkové odměny jedince.

Typy časových mezd tedy rozlišujeme: základní hodinovou, která je dána počtem odpracovaných hodin a často se používá u dělnických kategorií, základní měsíční, která je stanovena na období kalendářního měsíce. Dále jsou stanovena ještě jiná období – na směnu, na období kalendářního dne, kalendářního týdne, kalendářní dekády a další.

Výhody tohoto odměňování spočívají především v tom, že jsou administrativně nenáročné a levné, usnadňují odhadování a plánování mzdových nákladů, jsou srozumitelné pro zaměstnance a vyvolávají méně sporů a nespokojenosti než odměny, které se odvozují od výkonu či zásluh. Nevýhody jsou především v omezeném pobídkovém účinku, a tak nenutí zaměstnance ke zvyšování výkonu, vyžadují intenzivní kontrolu zaměstnanců, aby splnili požadovaný výkon. Také je problém v tom, že umožňuje líným a méně zručným zaměstnancům přizívat se na práci těch poctivějších spolupracovníků a parazitovat i na organizaci.

Úkolová mzda

Úkolová mzda patří mezi nejjednodušší a nejpoužívanější typ výkonové mzdové formy. Její použití je vhodné pro odměňování dělnické práce, pracovník je placen určitou

⁶ HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6, str. 71

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3, str. 288

částkou, kterou obdrží za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a s ním spojené odměny za jednotky práce.

Známe dvě formy úkolové mzdy, a to s rovnoměrným průběhem a s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Rovnoměrný průběh spočívá v tom, že je stejná sazba za jednotku pro všechny jednotky. Na rozdíl od toho v diferencovaném průběhu existuje jedna sazba za jednotku pro všechny přijatelné jednotky až do určité normy nebo stanoveného množství a za jednotky nad určitou normu se pak poskytuje vyšší sazba, je ale také možné penalizovat i nedostatečné plnění výkonové normy.

Výhodou je, že vede zaměstnance k vyššímu výkonu v případě, když se podaří vykonat více práce za kratší časovou jednotku, klesají tak náklady, přinášejí vyšší výdělků a menší potřebu dohledu. Nevýhodou je zavedení a udržení systému, které je drahé a vyžaduje dobrou organizaci práce. Může vzniknout spousta rozporů, produkce se může zvýšit na úkor kvality, a to není motivující systém.

Mzda za očekávané výsledky práce

Tato mzda je vlastně odměna za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se zaváže zaměstnanec organizace odvést nebo odvádět během určitého období, a to v odpovídajícím množství a kvalitě. Zaměstnanec tak má jistotu příjmu během daného období a také má možnost v rámci tohoto období vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu. Po uplynutí dané doby se provede vyhodnocení dosažených výsledků a toto vyhodnocení může mít vliv na stanovení mzdy či platu za očekávané výsledky práce pro další období.

Tento druh mzdové formy se využívá u dělníků, specialistů a nižších a středních vedoucích zaměstnanců.

Výkonové odměňování

Výkonové odměňování se váže na individuální výkon, přínos, schopnost nebo dovednost či k výkonu týmu nebo organizace. Snaží se posílit vazbu odměny na výkon, dále se snaží ji zviditelnit, a tím motivovat zaměstnance.

2.3.1.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za takové formy odměn, které organizace poskytují svým zaměstnancům za to, že pracují pro ni. Nebývají obvykle vázány na výkon pracovníků. Někdy se ale přihlíží k funkci nebo postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.

Cílem zaměstnaneckých výhod organizace je poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného souboru odměn, které umožňují nejen získat, ale i udržet si vysoce kvalitní zaměstnance. Dalším z cílů je uspokojení osobní potřeby zaměstnanců, posilování oddanosti a vědomí určitého závazku zaměstnanců vůči organizaci, jako poslední se uvádí poskytování některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny. S ohledem na daňové dopady můžeme benefity dělit na daňově optimální, přijatelné nebo nevýhodné.

Jak je na první pohled patrné, tyto cíle v sobě nemají „motivování zaměstnanců“. Je tomu tak proto, že tyto výhody poskytované podnikem mají málokdy přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Ale na druhou stranu napomáhají k příznivějšímu přístupu zaměstnanců k podniku, které mohou zvýšit jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.

„Zaměstnanecké výhody mohou být rozděleny do následujících kategorií:

- *Penzijní systémy: tyto systémy jsou obecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.*
- *Osobní jistoty: jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.*
- *Finanční výpomoc: půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované společností.*
- *Osobní potřeby: oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry (období, kdy zaměstnanec odchází kvůli studiu nebo odchodu na mateřskou dovolenou a poté se vrací na stejnou práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.*
- *Podnikové automobily a benzin: stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.*
- *Jiné výhody, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony (spíše jako „ozdoba“ či výraz postavení než nezbytnost) a kreditní karty.*

- *Nehmotné výhody: charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.*⁸

Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod

Nemůžeme vždy přepokládat, že výhody, které může podnik poskytnout svým zaměstnancům, jsou stejně atraktivní pro všechny jeho zaměstnance. Cafeteria systém umožňuje zaměstnancům vybrat si ze skupiny nabídek v rámci stanovených finančních limitů. Zaměstnanec tedy má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše může čerpat zaměstnanecké výhody. Výše zaměstnaneckého účtu je pro všechny zaměstnance stejná, nebo je jeho výše nastavena na základě určitých kritérií.

Výhody tohoto systému jsou flexibilita, transparentnost (jasná pravidla), spravedlnost, konkurenční výhoda, svobodná volba, zvýšení spokojenosti a loajality. Flexibilita se zajišťuje pravidelnou aktualizací a spravedlnost je spatřována v tom, že každý zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet a ten si sám obhospodařuje. Největšími nevýhodami jsou intenzivní komunikace, náročná administrativa a nákladná implementace, pravidelné aktualizace potřeb, což je značně nákladné.

Varianty Cafeteria systému jsou tři – bufetu, jádra a bloků. Systém bufetu nabízí výčet zaměstnaneckých výhod, z kterých je možno si vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu. V systému jádra je pevně stanoveno jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance a zbylé zaměstnanecké výhody jsou v nabídce. Poslední systém bloků je definován pro určité kategorie zaměstnanců, například muži, ženy, mladí a staří zaměstnanci a podobně, a těmto skupinám je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.

Nejčastěji nabízenými benefity jsou stravenky či příspěvek na stravování, penzijní připojištění, školení a kurzy, sport, kultura, rekreace a volný čas, auto i pro soukromé účely a zvýhodněné půjčky zaměstnancům.

2.3.2 Nehmotné odměňování

Za nehmotné odměňování se považuje především povýšení, pochvala, veřejné uznání, projevy úcty, větší samostatnost při řešení úkolů, přívětivé pracovní podmínky a také vztahy na pracovišti. Nehmotné odměny se mohou týkat i vzdělání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce.

Největší výhodou nehmotného odměňování je to, že je lze poskytnout bezprostředně po výkonu. Motivační úspěch nepeněžního odměňování do jisté míry závisí na propojení

⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 683

s peněžními odměnami. Nehmotné odměny také vedou k sebemotivaci zaměstnanců a to tak, že jsou určitým zdrojem podnětů k sebeuvědomění, které je potřebné k sebeovládání a osobní odpovědnosti. Sebemotivace na rozdíl od peněžní motivace působí dlouhodobě.

Pro nehmotné odměňování je důležitá i emoční inteligence manažerů, kteří musejí být schopni vytknout podřízeným chyby a seznámit je se špatnými výsledky jejich práce, nebo naopak vyzdvihnout to, co udělali dobře a zdůraznit, jak tím přispěli sobě, spolupracovníkům či podniku.

2.4 Teorie motivace

Lidské zdroje představují pro podnik jednu z konkurenčních předností a jeden z kritických faktorů úspěšnosti. Proto jsou organizace nuceny o toto bohatství neustále bojovat, v této souvislosti musejí vynaložit nemalou snahu, aby získaly kvalifikované, inteligentní, motivované a flexibilní zaměstnance. Cílem firmy je takovéto zaměstnance si udržet, uznávat, odměňovat i motivovat. Proto je práce manažerů, kteří hrají významnou úlohu a musejí používat své dovednosti k motivaci velmi důležitá, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. Velmi důležité je také správně využívat motivující procesy nabízené organizací.

V dalších částech této kapitoly je uveden přehled hlavních teorií motivace:

- **teorie instrumentality** – založená do značné míry na *Taylorových pracích* (1911),
- **teorie potřeb, čili teorie zaměřené na obsah** – tak, jak je vypracovali *Maslow* (1954), *Alderfer* (1972) a *McClelland* (1975),
- **teorie zaměřené na proces neboli kognitivní (poznávací) teorie** – které se zabývají psychologickými procesy nebo silami, které ovlivňují motivaci a na které působí to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jak je interpretují a chápou – tyto teorie zahrnují *expektační teorii*, *teorie cíle*, *teorie reaktance* a *teorie spravedlnosti*,
- **Herzbergova teorie** (1957) – *dvoufaktorová* (motivátory – *hygienické faktory*) teorie,
- **teorie týkající se chování**,
- **společenskovědní teorie** – tak jak ji vypracoval *Bandura* (1977),
- **teorie atribuce**,
- **teorie vytváření vzorů**.⁹

⁹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 299

2.4.1 Teorie instrumentality

Pojem „instrumentalita“ lze chápat jako představu, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší formě teorie instrumentality uvádí, že lidé pracují pouze pro peníze. Někdy se také můžeme setkat s označením tzv. teorie „cukru a biče“.

„Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.“¹⁰

Kořeny teorie instrumentality má svoje základy v Tailorových metodách vědeckého řízení (1911). Ten napsal: *„Je možné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim nezajistíme značné a permanentní zvýšení jejich platu.“¹¹*

Tato teorie se opírá o princip posilování přesvědčení člověka a také na tzv. zákonu příčiny a účinku. Používání této teorie motivace zaměstnanců byla, a ještě je, velmi často používána a v některých případech může být i úspěšná. Je ale založena pouze na systému vnější kontroly a neuznává řadu dalších lidských potřeb. Také nebere v úvahu fakt, že formální systém kontroly může být intenzivně ovlivněn a oslaben neformálními vztahy mezi pracovníky.

2.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Podstatou těchto teorií je názor, že potřeba, která není uspokojená, vytváří napětí a stav nerovnováhy. Abychom byli schopni znovu zavést rovnováhu, je potřeba rozeznat cíl, který uspokojí tuto potřebu. Musíme také vybrat způsob chování, který povede k dosažení určitého cíle. Nesmíme zapomenout rozeznávat potřeby podle důležitosti, protože potřeby jsou pro danou osobu jinak důležité a záleží i na časovém okamžiku, některé mohou vyvolat mnohem intenzivnější úsilí k dosažení daného cíle. *„Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý či absolutní vztah.“¹²* Také je nutné si uvědomit, že jednu a tutéž potřebu můžeme uspokojit skupinou různých cílů. Čím silnější je daná potřeba a čím déle trvá, tím se zvětšuje okruh přijatelných cílů. Ale na druhou stranu můžeme říci, že jeden cíl může uspokojit celou řadu potřeb,

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 300

¹¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 300

¹² ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 300

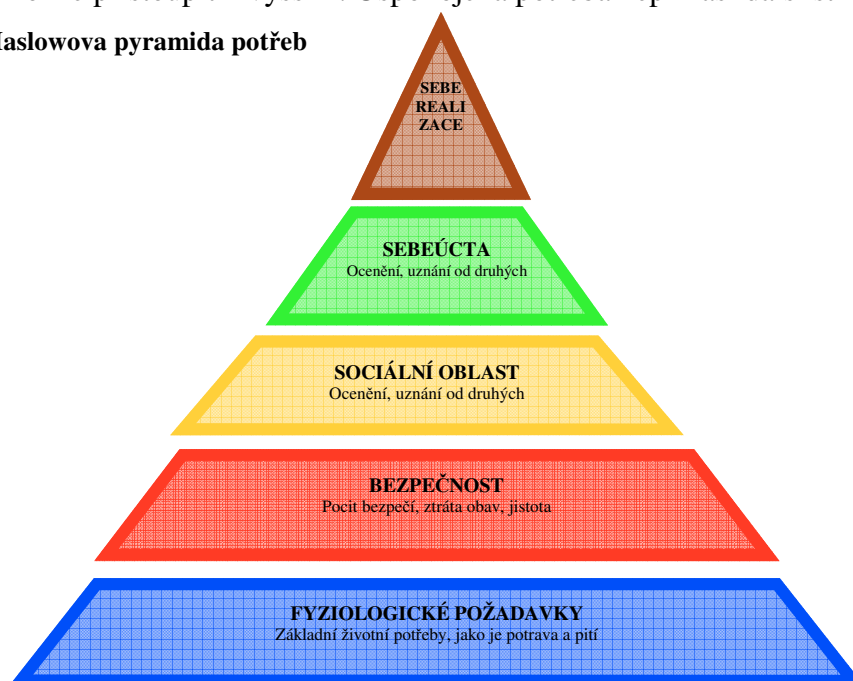
například „nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy.“¹³

2.4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie patří mezi nejslavnější a v roce 1954 ji zformuloval známý americký psycholog Abraham Maslow. Podle Maslowa existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi.

Fyziologické potřeby mohou být například potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu. **Bezpečnost**, nebo také jistoty a bezpečí, je ochrana proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb. **Sociální oblast** se týká potřeby lásky, přátelství nebo také akceptace jako příslušníka skupiny. Potřebou stabilního a pevného vysokého hodnocení sama sebe (sebeúcta) a také respektu ze strany ostatních (prestiž) se zabývá čtvrtá skupina s názvem **sebeúcta** (uznání). Tyto potřeby lze dělit do dvou doplňujících se skupin – za prvé na touhu po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře, po nezávislosti a svobodě. Druhá skupina věnuje pozornost touze po reputaci, po respektu nebo úctě ostatních lidí, které se projevuje například v podobě uznání nebo také pozornosti či ocenění. Na nejvyšším stupni pyramidy stojí **seberealizace**. Seberealizace je v podstatě potřeba rozvoje potenciálu a dovedností, člověk usiluje stát se tím, v co věří, že je schopen se stát. Pokud nejsou uspokojeny potřeby nižší úrovně, není možné přistoupit k vyšším. Uspokojená potřeba nepřináší další stimulaci.

Obrázek 2.2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle knihy CLEGG, B. *Motivace*. [přel. Jitka Vejmelková]. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

¹³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 301

2.4.2.2 Alderferova ERG teorie

Tato teorie byla zformulována v roce 1972 americkým psychologem Claytonem Paulem Alderferem. Písmena ERG znázorňují počáteční písmena názvu tří skupin primární kategorie potřeb. Písmeno E reprezentuje potřeby existenční, R zastupuje potřeby vztahové (z anglického relatedness) a poslední písmeno G představuje potřeby růstové (z anglického growth). Tato teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. **Uspokojení** se především týká výsledků událostí mezi lidmi a prostředím, vztahuje se k vnitřnímu stavu lidí, kteří dosáhli toho, čeho chtěli. **Přání** je ještě více subjektivní, vztahuje se totiž výhradně k vnitřnímu rozpoložení osoby, týkajícího se potřeb, přání nebo motivů.

Známe tedy tyto tři primární kategorie potřeb.

„1. Potřeby existenční, které odrážejí potřebu lidí, týkají se výměny materiálu a energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatrování si určitých materiálních předmětů. Hlad a žízeň představuje nedostatek a jsou existenčními potřebami. Plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky jsou dalšími typy existenčních potřeb.

2. Potřeby vztahové, které přiznávají to, že lidé nejsou soběstačné jednotky, ale musejí se angažovat v transakcích s lidmi kolem sebe. Základní charakteristikou vztahových potřeb je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Akceptace, pochopení, potvrzení (schválení) a vliv jsou prvky vztahového procesu.

3. Potřeby růstové se objevují v důsledky tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to následkem překračování hranic prostředí. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí.“¹⁴

2.4.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův dvoufaktorový model vypracoval americký psycholog Frederick Herzberg v roce 1957 ve spolupráci se svým kolektivem. Herzberg prováděl intenzivní výzkum spokojenosti, nespokojenosti a přístupu lidí k práci.

Domníval se, že lidé bez problémů mohou označit a sdělit své podmínky, které je při práci uspokojují či neuspokojují. Proto při svém výzkumu pokládal respondentům otázky, které se týkaly období, kdy se cítili výjimečně dobře nebo na druhou stranu výjimečně špatně.

Výjimečně dobré pocity většinou respondenti dosahovali v období, kdy se jim dostalo určitého uznání, povýšení odpovědnosti a práce samotné. Naopak špatné pocity se

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 302

dostavovaly v souvislosti s prací, především s podnikovou politikou a správou, kontrolou a vedením, platem nebo pracovními podmínkami.

„Zařadí-li se tedy motivátory (např. uznání či přidání pravomocí a odpovědnosti) do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit (a nejspíš také zvýší) motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.“¹⁵

Tato teorie je silně napadána, nejvíce je kritizována především metoda výzkumu, na němž byla založena. V první řadě je kritizováno to, že se nikdo nepokusil měřit vztah mezi spokojeností a výkonem a dále také malý a příliš specifický vzorek, na němž bylo šetření prováděno. Neexistuje žádný přímý důkaz toho, že motivátory (statistfaktory) skutečně zlepšují produktivitu. Přestože je tato teorie často kritizována, slaví Herzbergova teorie stále úspěch. Předností je její jednoduchost a srozumitelnost pro laika a je založena spíše na „skutečném životě“ než na teorii.

Tabulka 2.1 Herzbergovy motivační a hygienické faktory

HERZBERGOVY MOTIVAČNÍ A HYGIENICKÉ FAKTORY	
HYGIENICKÉ FAKTORY	MOTIVÁTORY
<p>■ Politika podniku Pravidla a nařízení, která podnik dodržuje.</p> <p>■ Vedení Způsob řízení zaměstnanců, když plní své denní úkoly.</p> <p>■ Mezilidské vztahy Vztahy s kolegy na pracovišti.</p> <p>■ Pracovní podmínky Pracovní doba, pracoviště, zařízení a technické vybavení.</p> <p>■ Platy a prémie Spravedlivé ohodnocení základním platem plus prémie, bonusem, dovolenou nebo podnikovým autem.</p>	<p>■ Úspěch Dobře odvedená práce: dosažení a překročení stanovených cílů.</p> <p>■ Ocenění Uznání individuálních zásluh ze strany manažerů a kolegů.</p> <p>■ Samotná práce Přesvědčení zaměstnanců o důležitosti jejich práce.</p> <p>■ Zodpovědnost Možnost samostatného rozhodování v práci a svoboda v plnění úkolů.</p> <p>■ Pokrok Povýšení na lepší místo, ale rovněž příležitost k dalšímu rozvoji.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle HELLER, R. *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. [přel. Jindřich Hvězda]. 1. vyd. Praha: Ikar, 2004. 256 s. ISBN 80-249-0465-9

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3, str. 55

2.4.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces, někdy nazývané také kognitivní (poznávací), kladou důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují jak motivaci, tak i základní potřeby. Podle Guesta podávají teorie zaměřené na proces přiměřenější přístup k motivaci, kdy substituuji Maslowovu a Herzbergovu teorii.

Teorie zaměřené na proces se považují pro manažery za užitečnější než teorie potřeb, protože dávají realističtější návod pro metody chování.

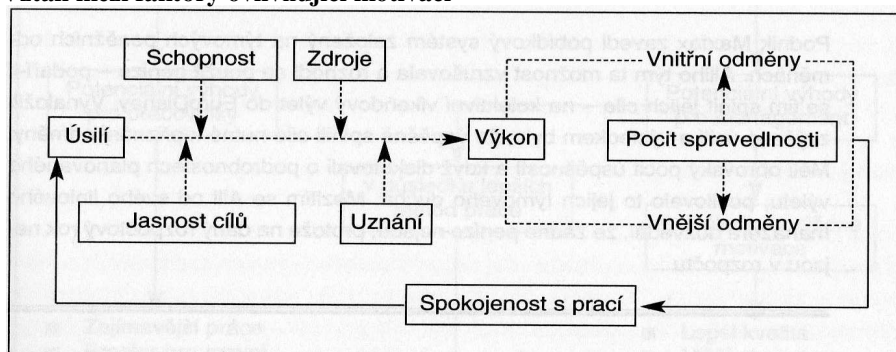
2.4.3.1 Expektační teorie

Expektační teorie je také známá pod pojmem teorie očekávání. Pojem očekávání byl zprvopočátku spojován s teorií VIE (valence – instrumentalita – expektance), kterou zformuloval Vroom (1964). Valence reprezentuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud provedeme jednu věc, tak to povede k jiné věci. Expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že náš čin či naše úsilí povede k nějakému výsledku.

Síla očekávání může být založena na existujících zkušenostech, ale také se mohou jedinci dostávat do nových situací (změna zaměstnání, systém odměňování, pracovní podmínky), toto vše může napomáhat ke snížení motivace.

Motivace je tedy možná pouze tehdy, když je mezi výkonem a výsledkem jasný a použitelný vztah a také je-li výsledek shledán za nástroj uspokojení potřeb. Odměna nemusí být vždy hmotné povahy, hmatatelná (bonus, povýšení nebo jiná výhoda). Tyto odměny nazýváme extrinsitní (vnější), a to proto, že závisí na někom jiném. Intrinsitní (vnitřní) mohou být pocity, které pramení přímo z práce, z plnění určitého úkolu. Mohou to být pocity úspěšnosti, že děláme dobrou práci, děláme ji lépe než doposud, děláme něco užitečného nebo důležitého. Může se stát, že práce není tak dobře vykonaná, jak jsme si představovali, proto nás může postihnout únava, vyčerpanost, frustrace nebo zklamání. Často je vnitřní motivace považována za silnější než vnější motivace.

Obrázek 2.3 Vztah mezi faktory ovlivňující motivaci



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

2.4.3.2 Teorie cíle

Teorie byla zformulována Lathamem a Lockem (1979) a tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, mají-li jednotlivci stanovené specifické cíle, jsou-li obtížené, avšak přijatelné a proveditelné a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Jedinec by měl být seznámen a přítomen při stanovení cíle, neboť tím může dát souhlas pro stanovení vyšších cílů. Velice důležitá je zpětná vazba, a to zejména pro dosahování vyšších cílů.

Dle Robertsona a kolektivu „*cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.*“¹⁶

Teorie cíle je rovněž hojně využívána v procesu řízení pracovního výkonu.

2.4.3.3 Teorie reaktance

Teorii reaktance (volba chování) definoval Brehm (1966) a vychází z předpokladu, že lidé jsou si vědomi svých potřeb a chování, které je nezbytné k uspokojení jejich potřeb (mají-li přiměřenou svobodu rozhodování), mohou volit takové chování, které maximalizuje uspokojování potřeb. Na druhé straně: jestliže je svoboda rozhodování ohrožena, budou se lidé snažit vyhnout se jakékoliv další ztrátě svobody.

Jedince nesmíme brát jako pasivního příjemce a toho, kdo jen poslouchá. Jedinec se snaží aktivně pochopit své okolí a také redukovat nejistotu hledáním příležitostí, jak kontrolovat faktory, které ovlivňují odměny.

2.4.3.4 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti (pocity spravedlnosti) se zabývá tím, jak lidé pociťují a vnímají, jak se s nimi ve srovnání s ostatními zachází. Za spravedlivé zacházení se považuje, že se s určitým člověkem zachází jako s jinou skupinou lidí nebo osobou. Nejedná se o rovnost, která představuje stejné chování ke všem, protože by to bylo nespravedlivé tehdy, když si lidé zaslouží odlišné zacházení.

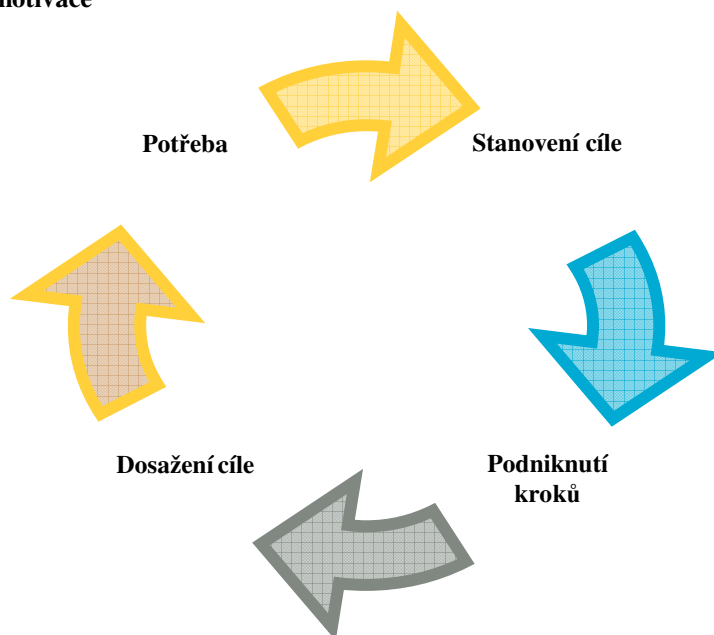
Dle Adamse existují dvě formy spravedlnosti, a to distributivní, která se týká toho, jak lidé vnímají své odměňování podle svého přispění s porovnáním s ostatními, a procedurální, ta se zabývá tím, jak zaměstnanci vidí spravedlnost postupů, které podnik užívá v povyšování či disciplinárních záležitostech.

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 306

2.5 Proces motivace

Tento proces se velice často zobrazuje schematicky.

Obrázek 2.4 Proces motivace



Zdroj: Vlastní zpracování dle knihy ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

Výše uvedený model se vztahuje k potřebám a ukazuje, že motivace začíná buď vědomým, nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Prostřednictvím těchto potřeb se vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté se stanoví cíle, o kterých se myslí, že uspokojí potřeby a přání, také se volí cesty, které by měly vést k dosažení stanovených cílů. V případě dosažení určitého cíle je potřeba uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. V opačném případě, pokud není dosaženo cíle, je méně pravděpodobné, že se budou ty samé kroky v budoucnu opakovat.

Tento model velice zjednodušeně popisuje, jak dochází k motivaci jedince. Jeho základy jsou založeny na motivačních teoriích, které se týkají potřeb, cílů a očekávání. Tento model je ovlivněn třemi pojmy, které se týkají motivace a chování. Jsou to posilování přesvědčení člověka, homeostáza a teorie otevřeného systému.

Jako první bylo uvedeno posilování přesvědčení člověka. Tento pojem spočívá v tom, že lidé získávají postupem času zkušenosti a všímají si, že některé kroky pomáhají k dosažení jejich cílů, ale naopak i takové, co jsou méně úspěšné. Z některých činů může plynout odměna a jiné mají za následek neúspěch nebo dokonce trest. Druhý pojem homeostáza, který bývá také nazýván jako snaha udržet rovnováhu, je popsán jako *snaha uspokojit neuspokojené*

*potřeby je aktivizována neustálým pohybem směrem k rovnováze.*¹⁷ Jako poslední objasním pojem teorie otevřeného systému. Pro vysvětlení tohoto pojmu využiji opět Michaela Armstronga. *Živý organismus je otevřený systém, který nepřetržitě odevzdává nějaký materiál vnějšímu světu a jiný materiál si z něho bere, ale který sám sebe udržuje během této nepřetržité výměny ve stabilním stavu.*¹⁸ Dále byla tato teorie doplňována o to, že odebírá a odevzdává jak materiál, tak energii, dosahuje a udržuje stabilní stav tím způsobem, že pronikání vnější energie vážně nenaruší vnitřní formu a řád. Další rysy otevřeného systému jsou, že během času následkem růstu roste v rámci komplexity a diferenciací částí a provádí rozsáhlé obchodní transakce se svým prostředím.

2.6 Vztah mezi motivací a výkonem

Základními elementy související se spokojeností s prací mohou zahrnovat jak vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálnou příležitost k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práci. Míra uspokojení jednotlivců závisí především na jejich vlastních potřebách, očekáváních a nepochybně na prostředí, ve kterém pracují.

Výzkum však neprokázal zřetelně žádnou souvislost mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník nemusí být nutně velký pracant a v opačném případě velký pracant, který je zodpovědný a důsledný, nemusí být spokojeným pracovníkem. Někteří lidé tvrdí, že dobře odvedený výkon přináší s sebou uspokojení více než cokoliv jiného, ale toto tvrzení nebylo prokázáno.

2.7 Motivace a peníze

Peníze, které se objevují ve formě platu nebo jiného druhu odměny, jsou nejčastěji používanou vnější odměnou. Ve zjednodušené formě peníze poskytují to, co si většina lidí přeje.

Herzberg zpochybnil účinnost peněz, neboť se domníval a tvrdil, že nedostatek peněz pravděpodobně vyvolá nespokojenost, zatímco jejich obstarání nemá za následek stálou spokojenost. Částečně měl pravdu, zejména u lidí, kteří mají pevný plat, platový tarif nebo u těch lidí, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Ti mohou cítit spokojenost v případě, když dostanou přidáno a zároveň zvýšení platu může představovat

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 297

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 298

hmatatelnou formu uznání, které může u lidí vyvolat pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale na druhou stranu může tento pocit uspokojení a euforie rychle pominout.

Jak by se dalo vyvodit i z Herzbergova seznamu hygienických faktorů, někteří lidé budou více motivováni penězi, ale mohou být i tací, kteří raději upřednostní dobré pracovní podmínky než vyšší plat či peněžní odměny. Proto nemůžeme předpokládat, že každého jedince motivují peníze stejným způsobem a ve stejné míře. Z tohoto důvodu je docela naivní si myslet, že zavedení systému odměňování, který bude založený na výkonu, změní zázračně přes noc každého ve vysoce motivovaného pracovníka, který bude podávat vysoký výkon.

Avšak peníze se dají použít pro dosažení celé řady různých cílů, a jsou tak tedy přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním spousty potřeb. Když je přísun peněz pravidelný, uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí, dále také mohou uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení. Sebeúcta a postavení se berou ve smyslu, že nás peníze mohou dostat na určitou úroveň, která nás odlišuje od spolupracovníků, a my tak můžeme prostřednictvím peněz získat určitou prestiž. Peníze také mohou v současné době uspokojit méně žádaný pud, a to touhu po majetku a chamtivost. Plat je ve většině případů považován za dominantní faktor při výběru zaměstnání a úvahy o platu se jeví být nejsilnějším poutem, které spojuje lidi s jejich současným zaměstnáním.

Motivují tedy peněžní stimuly? Odpověď může znít ano v případě lidí, kteří jsou značně motivováni penězi a předpokládají, že obdrží peněžní odměnu. V tomto případě peněžní stimuly mají vysoký motivační účinek. V případě méně sebejistých lidí nehrají peněžní stimuly až tak vysokou roli. Jejich problémem je to, že se domnívají, že nebudou schopni daný úkol splnit v určených podmínkách. Vnější odměny ale mohou narušit vnitřní zájem, hlavně v případě lidí, kteří pracují pouze pro peníze, takže budou považovat svoje úkoly jako méně příjemné, a proto je nebudou plnit dobře.

Peníze tedy za správných okolností mohou přinést pozitivní motivaci, a to nejen proto, že lidé potřebují peníze, ale také proto, že se jedná o vysoce hmatatelný nástroj uznání. Špatně vytvořený a řízený systém odměňování může také demotivovat. Zjednodušeně se dá říci, že odměna by měla být zřetelně provázána s úsilím či mírou odpovědnosti a lidé by neměli obdržet méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. Tento přístup označil autor Jaques jako pravidlo „pociťované či hmatatelné spravedlnosti“.

2.8 Vymezení použitých metod a technik

V této části budou zmíněny některé metody, které se používají při vyhodnocování motivace zaměstnanců. Bude vycházeno především z metod používaných v marketingovém

výzkumu, a to z pozorování, šetření – dotazování, dotazníku a experimentálních metod. V bakalářské práci bude využíváno dotazníku, ale budou přiblíženy všechny výše zmíněné metody.

2.8.1 Pozorování

Pozorování se zpravidla provádí bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným. Patří s metodou dotazování mezi nejpoužívanější. Výhodou této metody je, že pozorování není závislé na ochotě spolupráce pozorovaného, nepotřebujeme znát kvantifikované údaje či názory pozorovaného. Pozorovatel by se měl vyvarovat aktivního zasahování do pozorovaných skutečností. Při pozorování zjistíme většinou i takové údaje, které nám neposkytne dotazování.

Využívá se při sběru osobních údajů a dá se velice snadno kombinovat s jinou metodou. Výhodou je, pokud pozorovaný neví, že je pozorován, protože nemůže záměrně změnit své chování, a tím zkreslit sledované skutečnosti. Mezi nevýhody patří to, že je tato metoda velmi náročná na pozorovatele a na jeho schopnosti, dále je také obtížné některé sledované jevy zaznamenávat, a tak může touto cestou dojít ke zkreslení celé řady výsledovaných údajů. Pozorování je velice časově náročné a jedná se o monotónní činnost, která vyžaduje velmi vysoké nároky na pozornost pozorovatele.

Pozorování se dá dělit dle nápadnosti, a to na zjevné a skryté, dále dle závaznosti na strukturované a nestrukturované nebo podle záznamu na osobní a mechanické.

Při zjevném pozorování pozorovatel netají svoji přítomnost. Při skrytém pozorování pozorovatel využívá technického maskování jako například poloprůhledné zrcadlo, skryté kamery.

Strukturované pozorování má pevný scénář pozorování a nestrukturované má vytyčené pouze hlavní cíle pozorování a zbytek si pak doplní pozorovatel sám.

Osobní pozorování provádíme prostřednictvím člověka, což znamená, že pozorovatel musí hodně pracovat s tužkou a papírem. Při mechanickém pozorování se využívá technika. Nejčastěji se používá kamera, magnetofon, audiometr, pupilometr, psychogalvanometr a další.

2.8.2 Šetření – dotazování

Šetření, nebo též dotazování, patří mezi nejpoužívanější a nejrozšířenější metody marketingového výzkumu. Někdy je také tato metoda označována jako královská metoda marketingového výzkumu.

Tato metoda získává informace dotazováním, tedy kladením záměrně cílených otázek. Metoda umožňuje získat spoustu informací o individuálním respondentovi najednou, a to ať jde o názory, zájmy, postoje, hloubku znalostí nebo vědomostí respondenta. Výhodou této metody je získání odpovědí na otázky a jednodušší vyhodnocení odpovědí. Mezi nevýhody patří nezastižení respondenta, neochota spolupracovat nebo záměrné zkreslení.

U dotazování rozlišujeme několik typů šetření, ale jedním z nejdůležitějších kritérií je, zda se zjišťují hodnoty zkoumaných proměnných u všech jednotek základního souboru nebo pouze u některých z nich. Z tohoto hlediska členíme šetření na vyčerpávající a výběrové.

Vyčerpávající jsou ty, při nichž se zjišťují hodnoty zkoumaných proměnných všech jednotek základního souboru, a to bez výjimky. Výběrová šetření jsou ta, při nichž se předem vědomě počítá se zjišťováním hodnot jen u části jednotek výběrového souboru.

Techniky šetření dělíme na písemné dotazování, osobní dotazování, telefonické dotazování a elektronické dotazování.

2.8.2.1 Písemné dotazování

Písemné dotazování patří mezi méně využívané, dotazník je zpravidla doručen respondentovi poštou a stejnou cestou jsou od něj získávány odpovědi. Dotazník může být také přiložen k nějakému výrobku nebo je předán v rámci určité události, jakou mohou být výstavy či konference.

Výhodami jsou relativně nízké náklady, nemusí být vybudovaná tazatelská síť, a přitom může být osloven okruh respondentů na širokém území, respondent má větší časový prostor na rozmyšlení odpovědi, a tak není negativně ovlivňován tazatelem. Nevýhodou je nízká návratnost, trvá delší dobu, je zapotřebí volit jednodušší otázky a také nemáme kontrolu, zdali respondent otázkám porozuměl správně.

2.8.2.2 Osobní dotazování

Osobní dotazování je tradiční typ dotazování, je založeno na přímé komunikaci s respondentem (Face to Face). Dotazování se stává osobním vždy při osobním kontaktu a nezáleží na tom, zda dotazník vyplňuje tazatel nebo respondent.

Výhodou je existence přímé zpětné vazby, relativně krátký čas šetření, tazatel může motivovat respondenta k odpovědím, může upřesnit výklad otázky a také může dle situace měnit pořadí otázek. Tato metoda zaznamenává nejvyšší návratnost a tazatel může o respondentovi získat během osobního dotazování řadu informací z pozorování. Nevýhodou jsou časové a finanční náklady, problematický výběr, školení a kontrola tazatelů, časová

omezenost a v neposlední řadě je osobní dotazování závislé na ochotě nebo schopnosti respondentů spolupracovat.

2.8.2.3 Telefonické dotazování

Telefonické dotazování je podobné osobnímu, pouze zde chybí osobní kontakt. Tazatelé musí projít důkladným školením, protože respondent může přerušit dotazování mnohem jednodušeji než při osobním dotazování. V současnosti díky rozšíření telefonní (mobilní) sítě patří k nejpoužívanějším typům dotazování.

Výhodou je snadné a rychlé získání potřebných údajů i v případě rozptýleného výběrového vzorku respondentů. V případě nezastižení respondenta je možnost opakovat dotazování v kteroukoli denní dobu, ve srovnání s osobním dotazováním mívá nižší náklady, odbourává obavy z proniknutí do soukromí a také je jednodušší průběžná kontrola tazatelů. Nevýhodou je to, že nemůžeme používat škály, otázky musí být stručné, nemůžeme pracovat s názornými pomůckami, nemůžeme získat údaje přímým pozorováním respondenta.

2.8.2.4 Elektronické dotazování

Elektronické dotazování je díky vybavení domácností počítači a připojení k internetu stále populárnější a častěji využívané. Zajišťuje se prostřednictvím dotazníků v e-mailech nebo na webových stránkách. Jedná se doposud o nejmladší způsob dotazování, který je založený na využívání internetu a spojuje v podstatě výhody ostatních typů dotazníků.

Výhodou je nepochybně minimální finanční a časová náročnost, nepotřebuje tazatele, čímž je dána i jeho nestrannost, zpracování výsledků probíhá v reálném čase a také je velké množství potenciálních respondentů bez zeměpisných bariér. Za nevýhody se dá považovat důvěryhodnost odpovědí, existuje mnoho lidí, kteří nevěří novým technologiím nebo se bojí zneužití svých odpovědí. Nevýhodou pro respondenta je skutečnost, že firmy často zahrnují své zákazníky dotazníky zasílanými e-mailem, které to může obtěžovat, a směřuje tak ke spammingu.

2.8.3 Dotazník

Dotazník je nástroj, který je určený ke sběru primárních informací a používá se nejčastěji. Je to velice pružný nástroj, protože nabízí široké možnosti pokládání otázek. Sestavení dotazníku je náročnou fází, a proto je velice důležité, aby byl profesionálně připravený, přehledně uspořádaný a vyzkoušený, než bude použit ve větším měřítku.

Otázky v dotazníku by měly být položeny v jednoduchém jazyce, používat známý slovník, otázky by měly být jasné, konkrétní a jednoznačné, neslučovat více otázek do jedné, vyloučit sugestivní otázky, zavádějící otázky, nepříjemné otázky a také vyloučit odhady.

Otázky rozeznáváme otevřené, polozavřené a uzavřené. Otevřené otázky se používají spíše tam, kde nelze všechny možné odpovědi předvídat. Výhodou je, že nenabízí žádnou variantu odpovědi, respondent odpovídá dle vlastního uvážení, není ve svých odpovědích omezován, a tak můžeme získat více informací. Nevýhodou jsou vysoké nároky na schopnost se správně vyjadřovat a na paměť respondenta, obtížně se zpracovávají. Otázky polozavřené jsou kompromisem, kde respondent vybírá ze seznamu odpovědí a je zde jedna tzv. úniková varianta, tím je zaručena jistota všech možných odpovědí. Uzavřené otázky jsou standardizovány a odpovědi musí postihnout celou škálu možností.

Další členění otázek může být na alternativní a selektivní. Alternativní otázky nám dávají na výběr ze dvou možností, víc jich nenabízí (výběr pouze jedné). Naopak selektivní nám nabízí výběr z možností (navzájem se nevylučují, možno označit více odpovědí). Normální členění otázek nabízí možnosti bipolární (ano, ne), neutrální (ano, ne, nevím) a výběrové, kde vybíráme z možností. Například u otázky, jaké je vaše vzdělání, máme na výběr žádné, ZŠ, SŠ, VŠ. Speciální otázky jsou dialogové, kvantifikované škály (ptáme se třeba na velikost příjmu) a kvalitativní škály. Kvalitativní škály zastupuje tzv. Likertova škála (pětistupňová) od velmi souhlasím po velmi nesouhlasím. Velmi oblíbené jsou i baterie, kde známkujeme jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

Posledním používaným typem otázek jsou škály a ty dělíme na verbální, grafické a speciální. Verbální dále členíme na škálu pořadí, kde řadíme určitou věc podle referencí, a škálu oceňování, kde například obodujeme to, co je pro nás nejdůležitější (obodujte od 0 – vůbec, 10 – nejvíc).

Forma dotazníku by měla být následující – jako první by měly být voleny úvodní otázky, které by měly být snadné a pro respondenta zajímavé, potom následují filtrační otázky, ty nám zjistí, zda je respondent tím správným typem pro požadované informace. Dále máme věcné otázky, a to buď zahřívací (ano, ne) nebo specifické (podrobné znalosti, názory), a jako poslední se uvádějí identifikační otázky, které se zaměřují na charakteristiky respondenta.

Délka dotazníku by měla být mezi 15 až 25 otázkami, tento počet se považuje za optimální, maximálně by měl obsahovat 40 otázek, více ne.

2.8.4 Experimentální metody

Při této metodě zpravidla provozujeme testování, při kterém pozorujeme a vyhodnocujeme chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách, kdy dopředu nastavíme požadavky, podle kterých se následně řídíme. V průběhu testování se zavádí určitý testovaný prvek, který se nazývá nezávisle proměnná. Sledujeme a měříme jeho vliv buď na určitý jev, nebo proces, tento proces se nazývá závisle proměnná. Aby byl experiment úspěšný, tak velice záleží i na prostředí experimentu, a proto je do něj záměrně zasahováno, aby bylo dosaženo stejných podmínek pro všechny testované subjekty.

Spolehlivost experimentu (validita experimentu) se sleduje jak interní, tak externí. Interní validita sleduje, zda mohou být změny závisle proměnné jednoznačně připsány působení nezávislé proměnné. Cílem tedy je minimalizovat či vyloučit vliv jiných příčin. Externí validita se týká možnosti výsledky experimentu zobecnit, a promítnout je tak do reality.

Typy experimentů rozeznáváme laboratorní a terénní. Laboratorní experimenty se provádějí v umělém prostředí, průběh můžeme záměrně regulovat a objekty mohou být jak spotřebitelé, tak i výrobky. Terénní experiment probíhá v přirozeném prostředí; pro terénní experiment je typický tržní test.

Výhodou metody je, že si můžeme nadefinovat podmínky a můžeme získat informace o příčinách a důsledcích. Nevýhody jsou spatřovány především v zobecnění výsledků do reality a také to, že účastníci experimentu si jsou vědomi své účasti.

3 Charakteristika společnosti

V této části bakalářské práce jsou uvedeny informace, které byly získány na základě konzultací s panem Ing. Jiřím Pumprou, z interních materiálů společnosti či údaje získané na základě dotazníkového šetření, jež bylo provedeno.

3.1 Představení společnosti

Společnost JAN a CO spol. s r.o. je stavební firma, která má sídlo v Postřelmově. Společnost byla založena v únoru roku 1991 a je ve vlastnictví jednoho majitele, který je současně ředitelem společnosti, panem Ing. Zdeňkem Janků.

Hlavním předmětem podnikání je stavební činnost, a to jak novostavby, tak i rekonstrukce, opravy a udržovací práce. Od svého založení se společnost specializuje na oblast pozemního stavitelství.

Ředitel společnosti i celý management má velmi bohaté zkušenosti v oblasti řízení ve stavebnictví. Důkazem toho je i ten fakt, že řada pracovníků získala osvědčení o autorizaci v oboru pozemní stavby, které vydává Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků ve výstavbě, který se řídí podle zákona ČNR č. 360/1992 Sb. Dále je společnost držitelem certifikátu jakosti ČSN EN ISO 9001:2001, který tak dává zákazníkovi jistotu, že výrobní, obchodní, technické a organizační aktivity jsou ve společnosti plánovány a prověřovány s hlavním cílem splnění požadavků zákazníka.

Ve společnosti je zaměstnáno 44 zaměstnanců stavebních profesí. Jejich profesní struktura (jak THP, tak dělníků) a struktura spolupracujících firem je taková, že společnosti umožňuje zajistit komplexní realizaci stavby od projektové dokumentace a stavebního povolení přes dodávku stavby až po kolaudaci. V případě, že investor má již projektovou dokumentaci zpracovanou, provádí pouze dodávku stavby, nebo třeba jen dodávku stavební části stavby.

Pro zajištění maximální kvality prováděných prací a optimální produktivity práce má společnost k dispozici vlastní autopark, věžový jeřáb značky PEINER, nákladní automobil vybavený hydraulickou rukou značky IVECO a kromě běžného vybavení používá také špičkové nářadí firmy HILTY (sbíjecí a vrtací kladiva, úhlové brusky apod.).

Zákazníci při spolupráci se společností JAN a CO spol. s r.o. se kvůli dvacetileté specializaci na pozemní stavitelství mohou spolehnout na optimální řešení svých požadavků a mají vysokou záruku kvality, čímž si ušetří peníze. Další výhodou společnosti je to, že je odborně zdatná a disponuje certifikátem ČSN EN ISO 9001:2001, což dává záruku odborně

poskytnutých služeb, spolehlivost a zkušenost autorizovaných stavebních inženýrů. Společnost je také schopna poskytnout kvalitní projektovou dokumentaci, která dokáže zákazníkovi ušetřit spoustu času a finančních prostředků.

Ochranná známka

Ochranná známka je označení, kterého využívají firmy pro identifikaci sebe sama, svých výrobků a služeb. Použitím ochranné známky se firmy odlišují od ostatních firem, které na trh přinášejí stejné nebo podobné výrobky či služby, a tím jsou snadněji identifikovatelní pro zákazníky.

Obrázek 3.1 Logo společnosti JAN a CO spol. s r.o.



Zdroj: Interní materiály společnosti JAN a CO spol. s r.o.

3.2 Analýza současného stavu v podniku

Společnost v současné době zaměstnává 44 pracovníků. Převážnou část zaměstnanců tvoří dělníci a ti jsou specializováni v různých oborech stavebnictví jak na samotnou výstavbu, tak i udržovací práce. Druhou částí zaměstnanců jsou THP, kteří zajišťují např. přípravu a kalkulaci staveb, revizi staveb, dopravu, vedení účetnictví, získávání zakázek a kontrolu dělníků, kromě toho společnost zaměstnává dva stavbyvedoucí.

V současné době je mzda zaměstnanců vypočítávána z počtu odpracovaných hodin, která je následně vynásobena hodinovou sazbou. Další částí mzdy je i prémiová část platu, která je pohyblivá a v případě nedbalé práce či porušení směrnic může být zaměstnanci odebrána. Diety jsou poskytovány dle vnitřních směrnic podniku. U vedoucích čet je vyplácen tzv. partácký příplatek, který je vypočítáván opět z počtu odpracovaných hodin, které jsou následně násobeny hodinovou sazbou. Řidiči osobních aut, kteří dopravují zaměstnance na pracoviště, jsou odměňováni měsíčním paušálem. Za motivaci by se dala považovat doprava služebními auty přímo na pracoviště či stavbu, dále podnik dává svým zaměstnancům odměny také při výročí (50, 60 let a podobně). Dle výsledků roku a zisku na stavbách vyplácí firma jednorázovou odměnu cca 80 – 100 % základní mzdy.

Pracovní doba je následující – od listopadu do března 7 hodin denně, duben a říjen 8 hodin a od května do září 9 hodin denně. Docházka se eviduje na docházkový list, kam se také zaznamenávají přesčasy, lékař, dovolená a podobně. Mzda je vyplácena do 10. dne

v měsíci. Proplácení nemocenské a svátků se řídí dle zákona. Dovolená je 20 dnů a u zedníků navíc dodatková dovolená (čerpání 10 dní v kuse v měsíci prosinec, leden nebo únor).

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá jednou ročně, formou pohovoru, z kterého je vyhotoven zápis. Kontroluje se, zdali byly splněny dané úkoly a zadají se nové. Jednotlivci mohou vyjádřit své připomínky k firmě a vedení. Připomínky poté vedení rozebere. Dvakrát ročně probíhá porada vedoucích čt v sídle firmy.

3.2.1 Současná motivace

K dosažení co nejlepších výsledků nepomohou pouze školení a vzdělávání, ale v první řadě správně zvolené prvky motivace. Společnost JAN a CO určité prvky motivace samozřejmě využívá. V současné době poskytuje svým zaměstnancům firemní vzdělávání (školení), příspěvky na stravování (u zedníků diety, u THP 55 % obědu). Dále poskytuje služební auta, která je možné použít i k soukromým účelům, a mobilní telefony. Vedení společnosti a THP mají možnost přístupu na internet a používání firemních vizitek.

Motivace dělníků je prostřednictvím cílové odměny za splnění termínů, která je ovšem závislá na současném ekonomickém výsledku společnosti.

4 Praktická část

4.1 Dotazníkové šetření

V předchozích částech byla problematika dotazníkového šetření podrobněji probrána, proto se zde nebudu opakovat. Pro účely bakalářské práce bylo zvoleno dotazování pomocí dotazníku. Tato forma byla nejvýhodnější, protože na vyplnění dotazníků měli zaměstnanci dostatečný čas a prostor a nebyli ničím ani nikým ovlivňováni. V případě nepochopení otázky měli možnost se mne zeptat, ale tato pomoc nebyla potřeba, protože zaměstnanci otázkám porozuměli bez větších problémů.

Struktura dotazníku

Dotazník je rozdělen na tři tematické části:

- Spokojenost s vykonávanou prací (vztah k práci a zaměstnanecké výhody)
- Odměňování
- Demografické otázky

Dotazník je pro názornost uveden v příloze, obsahuje celkem 28 otázek, z toho je 21 uzavřených, 4 polouzavřených a 3 jsou otevřené.

Vyhodnocení dotazníku

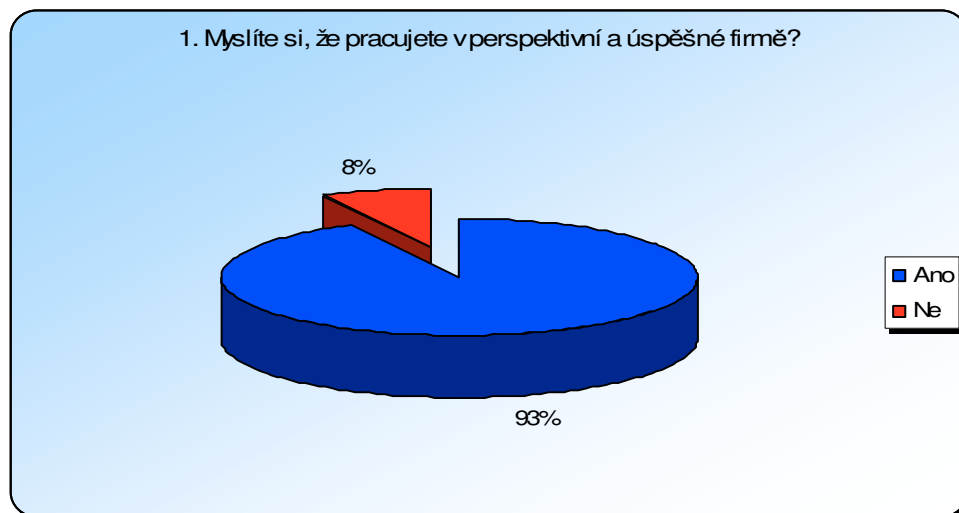
Dotazník byl předán k vyplnění všem 44 zaměstnancům firmy. Dotazník byl zaměstnancům předán 28. března 2011 a termín odevzdání byl 1. dubna 2011. Z toho je patrné, že na vyplnění dotazníku bylo 5 dní, což byla, myslím, dostatečná doba. Z celkového počtu 44 předaných dotazníků se vrátilo 40. Návratnost dotazníků byla velice vysoká, téměř 91 %, což je považováno za velmi dobrý výsledek. Převážná část dotazníků byla vyplněna správně, menší problémy byly jen s otevřenými otázkami, které většinou zůstaly prázdné.

4.2 Spokojenost s vykonávanou prací (vztah k práci a zaměstnanecké výhody)

V této části dotazníku jsou otázky, které se vážou na spokojenost s prací, vztah k práci a také zaměstnanecké výhody. Tato část je nejobsáhlejší a zahrnuje 17 otázek. Výsledkem bude zjištění, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni a jaké mají názory na práci a s tím spojené zaměstnanecké výhody.

Úvodní otázka celého dotazníku se zaměstnanců ptala, zda si myslí, že pracují v úspěšné a perspektivní firmě. Dále následovaly otázky, které se přímo ptaly na spokojenost zaměstnance ve společnosti a také na vztahy se spolupracovníky i nadřízenými. Výsledky šetření jsou zobrazeny na následujících grafech.

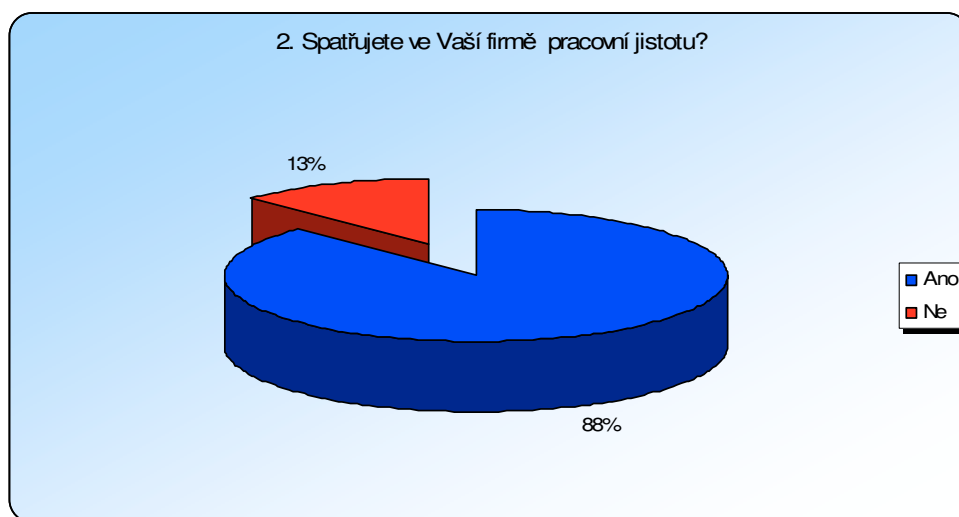
Graf 4.1 Myslíte si, že pracujete v perspektivní a úspěšné firmě?



Zdroj: vlastní

Na první pohled je zřejmé, že většina zaměstnanců firmy má pocit, že pracuje v perspektivní a úspěšné firmě. Myslím si, že ti, co odpověděli kladně, budou spíše dělníci, kteří o chodu firmy nejsou podrobně informováni.

Graf 4.2 Spatřujete ve Vaší firmě pracovní jistotu?

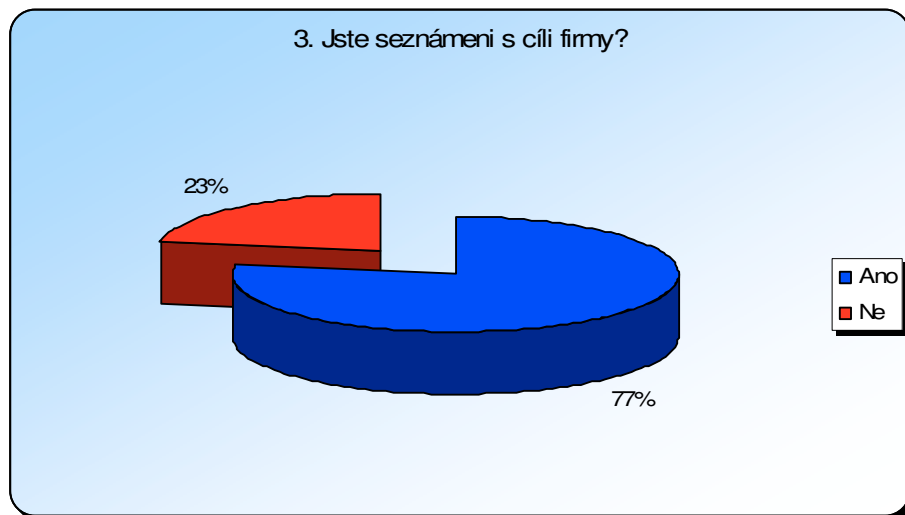


Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka v podstatě volně navazovala na první. Ale oproti předchozí otázce zde lze spatřit nepatrné zvýšení odpovědí zaměstnanců, kteří ve své firmě nespatřují jistotu. Mohou to být zaměstnanci, kteří necítí důvěru a podporu od svých kolegů, či nezvládají svoje

úkoly tak, jak by měli, příčinou také mohou být špatné vztahy na pracovišti. I tak lze tento výsledek považovat za uspokojivý.

Graf 4.3 Jste seznámeni s cíli firmy?



Zdroj: Vlastní zpracování

S cíli firmy jsou především seznámeni vedoucí pracovníci, ti tvoří podstatnou část respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli ano. Naopak podstatná část dělníků cíle nezná, nebo s nimi nebyli seznámeni. Všichni zaměstnanci by měli znát alespoň cíl svého oddělení (pracoviště) a měli by být zainteresováni na tom, aby dopomohli k dosažení tohoto cíle. Zaměstnanci, kteří budou seznámeni s cíli, se budou více snažit kooperovat se spolupracovníky, aby daného cíle dosáhli.

Graf 4.4 Odpovídá vybavení Vašeho pracoviště požadavkům na vykonávanou práci?

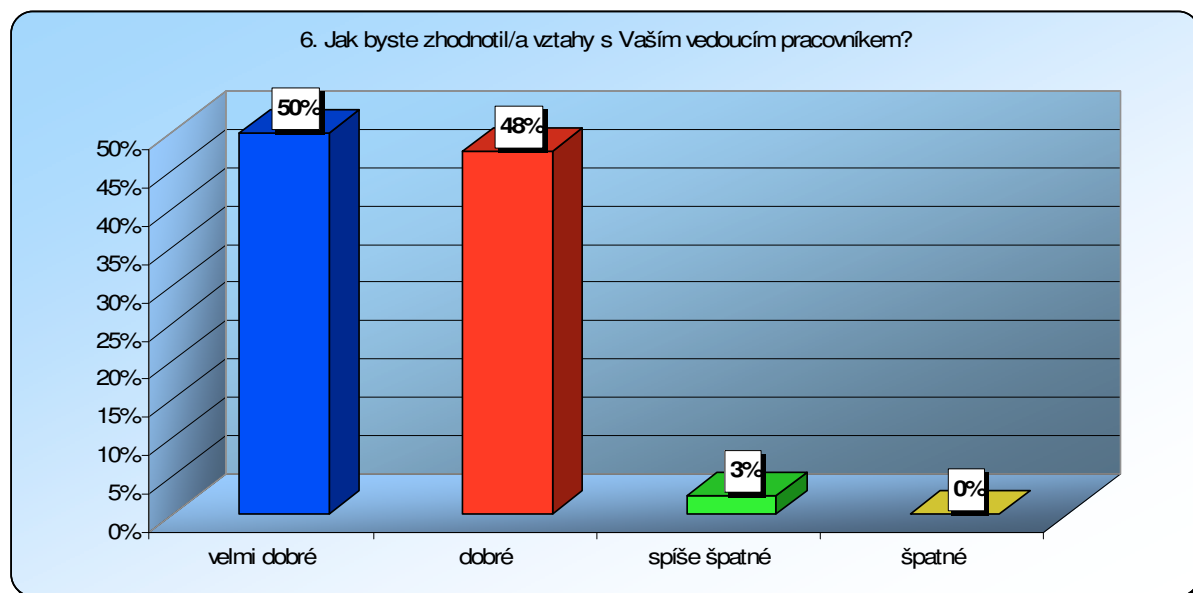


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 se věnovala vybavenosti pracovišť. Jak již bylo v předešlé části zmíněno, firma JAN a CO spol. s r.o. používá například špičkové nářadí značky HILTY (sbíjecí a vrtací kladiva, úhlové brusky apod.), nákladní automobil značky IVECO a také jeřáb PEINER, které napomáhají nejen ke zvýšení kvality prováděných prací, ale i k ulehčení práce svým zaměstnancům. Dostatečné zázemí mají nejen dělníci, ale i vedoucí a THP.

Na otázku č. 5 neodpověděl žádný respondent, přestože 18 % dotazovaných, kteří uvedli, že jejich pracoviště neodpovídá požadavkům na vykonávanou práci (otázka č. 4), nenašli nic, co by se mělo změnit.

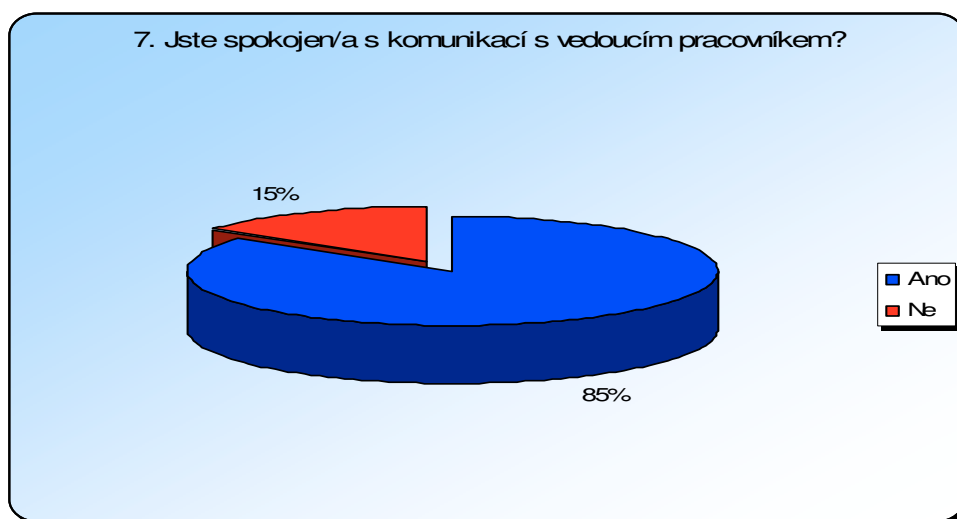
Graf 4.5 Jak byste zhodnotil/a vztah s Vaším vedoucím pracovníkem?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu otázky č. 6, který se týkal vztahů s vedoucím pracovníkem, vyplývá, že vztahy na pracovišti jsou velmi uspokojivé. Polovina dotazovaných totiž označila svoje vztahy s vedoucím pracovníkem jako velmi dobré. Na druhém místě byla odpověď, která uvádí, že vztahy jsou dobré a také získala úctyhodných 47 %. Vztahy jako spíše špatné shledalo pouze 3 % respondentů, což není špatný výsledek. Překvapením bylo, že odpověď, zda jsou vztahy špatné, se v dotazníku nevyskytla.

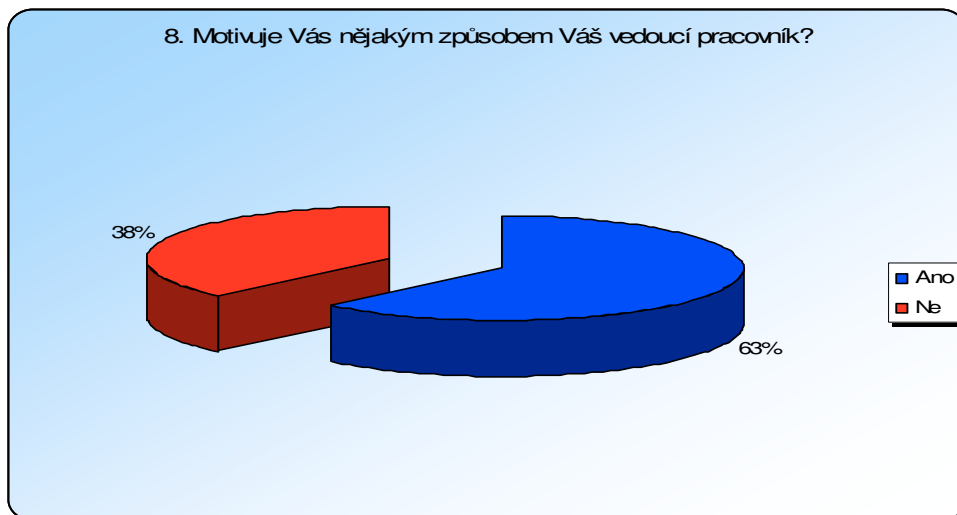
Graf 4.6 Jste spokojen/a s komunikací s vedoucím pracovníkem?



Zdroj: Vlastní zpracování

Sedmá otázka v dotazníku se týkala komunikace s vedoucím pracovníkem. Opět je velmi důležitá, protože správná komunikace je pro bezproblémový chod podniku velice důležitá. Pouze 15 % považuje komunikaci s vedoucím pracovníkem za špatnou. Sice je to číslo poměrně malé, ale v některých případech může mít špatná komunikace nedozírné následky.

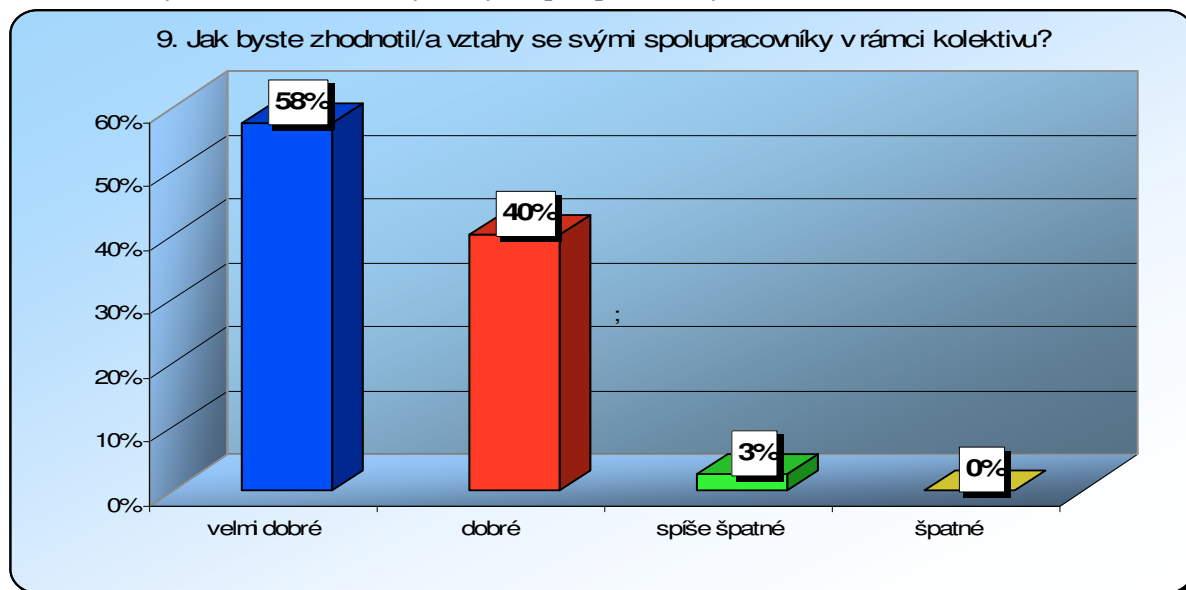
Graf 4.7 Motivuje Vás nějakým způsobem Váš vedoucí pracovník?



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka už přinesla podstatně horší výsledek než otázky předešlé. Podle výsledků 38 % zaměstnanců není svým vedoucím pracovníkem žádným způsobem motivováno. Tento výsledek je už poměrně alarmující. Podnik by se měl snažit své zaměstnance více motivovat a také by tím mohl dosahovat lepších výsledků než doposud. Na druhé straně 63 % dotazovaných nějakým způsobem motivaci pociťuje. Cílem podniku by mělo být tento počet zvýšit.

Graf 4.8 Jak byste zhodnotil/a vztahy se svými spolupracovníky v rámci kolektivu?

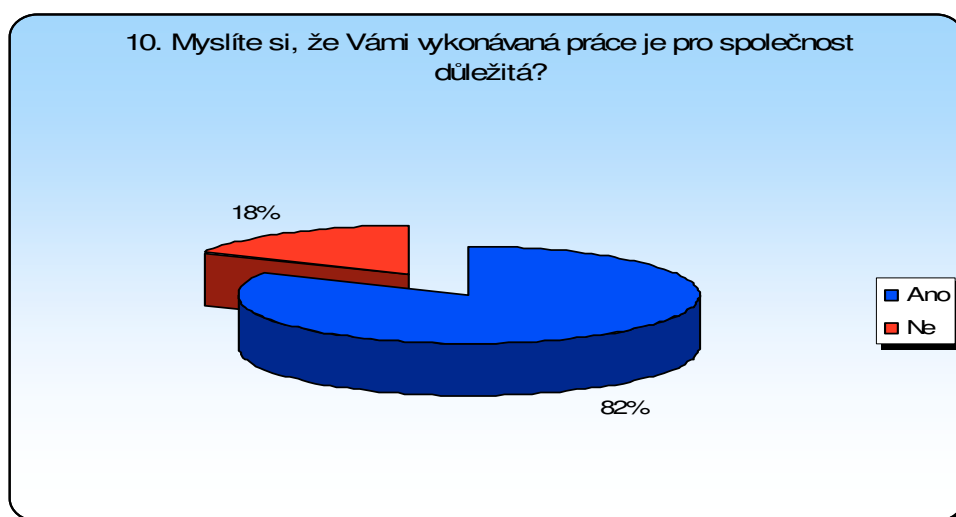


Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka hodnotila vztahy v rámci kolektivu. Výsledek byl opět uspokojivý, většina dotazovaných totiž považuje vztahy v rámci kolektivu za velmi dobré, takto odpovědělo 58 % respondentů. Vztahy za dobré považuje taky nemalá část respondentů, a to 40 % dotázaných.

Kvalita vztahů v rámci kolektivu je velice důležitá, protože ovlivňuje kvalitu práce, její rychlost a efektivitu.

Graf 4.9 Myslíte si, že Vámi vykonávaná práce je pro společnost důležitá?

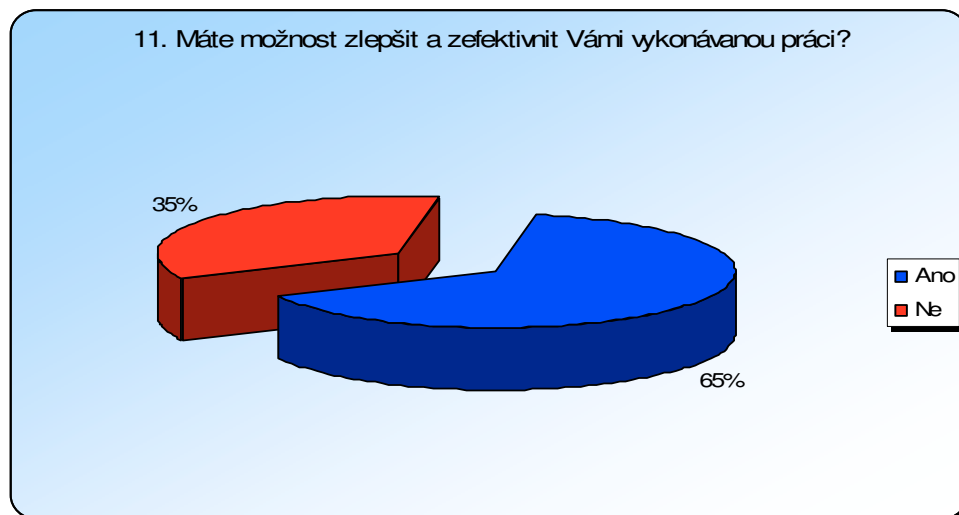


Zdroj: Vlastní zpracování

Většina dotázaných zaměstnanců se domnívá, že jejich práce je pro společnost důležitá, tento pocit má 82 % zaměstnanců. Pro společnost je to dobrý signál, protože zaměstnanci se cítí být součástí kolektivu a domnívají se, že jejich práce má pro společnost

význam. Ale tato skutečnost může mít i negativní stránku, protože se mohou domnívat, že bez jejich práce nebude podnik schopen fungovat a nemusejí se na svou práci dostatečně soustředit a vykonávat ji svědomitě a poctivě.

Graf 4.10 Máte možnost zlepšit a zefektivnit Vámi vykonávanou práci?

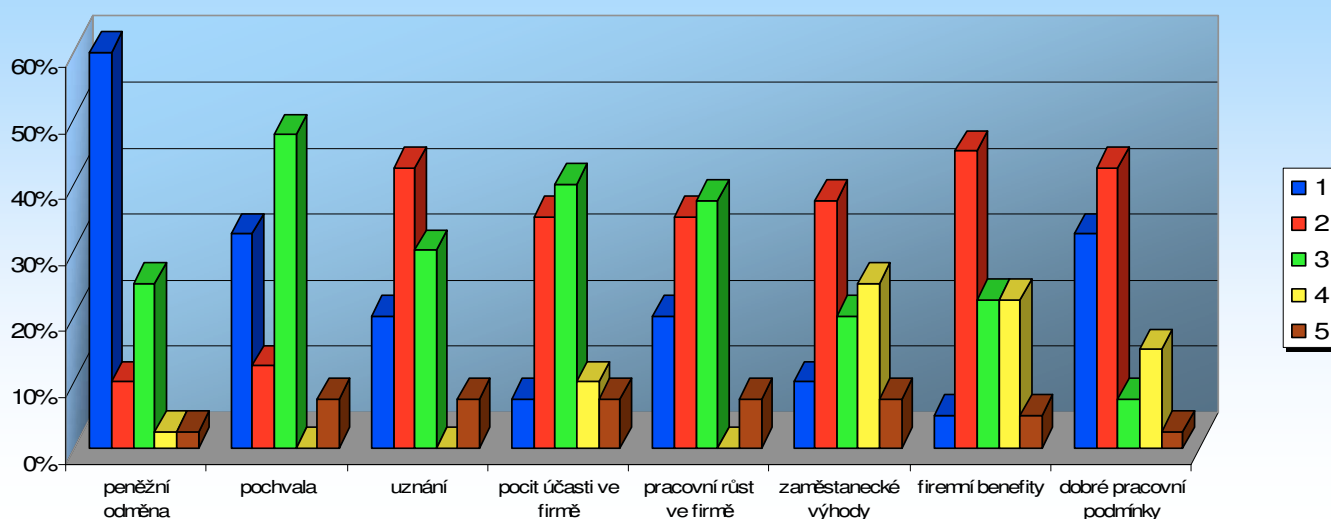


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku týkající se zefektivnění a zlepšení vykonávané práce odpovědělo 65 % dotazovaných, že mají možnost tuto práci zefektivnit. Bylo by proto vhodné vyslechnout, jaké mají zaměstnanci návrhy na zlepšení stávající práce. Zbýlých 35 % zaměstnanců má pocit, že svoji práci již nemůžou více zefektivnit.

Graf 4.11 Zaškrtnutím uveďte, jak jsou pro Vás tyto faktory motivace důležité.

12. Zaškrtnutím uveďte, jak jsou pro Vás tyto faktory motivace důležité:
/1 velmi důležité, 5 velmi nedůležité/



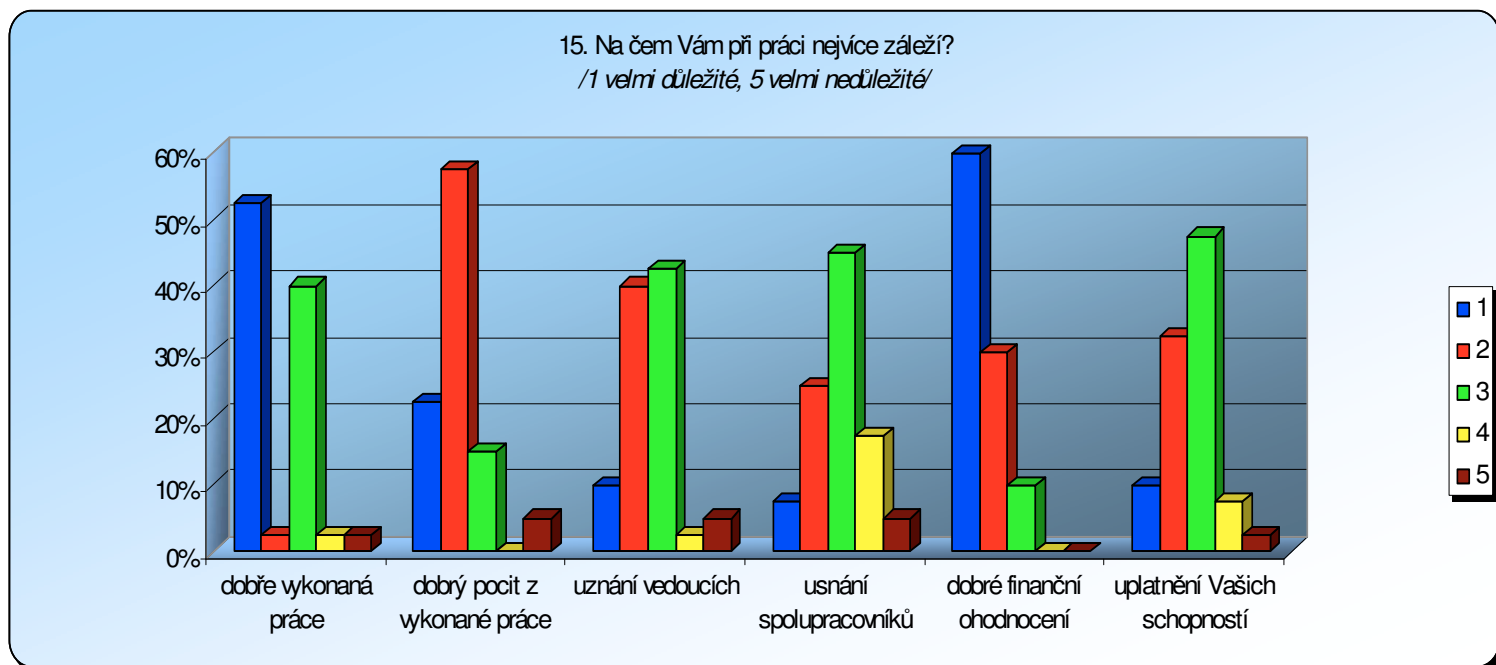
Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce číslo dvanáct se respondenti vyjadřovali k faktorům motivace a hodnotili je podle důležitosti. Pro 60 % dotázaných je nejdůležitější peněžní odměna, na stejné úrovni 30 % se umístila pochvala a dobré pracovní podmínky, na 20 % se vyšplhalo uznání a pracovní růst ve firmě. Na opačné straně se umístily zaměstnanecké výhody, pocit účasti ve firmě a firemní benefity. Jak je všeobecně známo, nejvíce zaměstnanci ocení peněžní odměnu, ale tato peněžní odměna má jen krátkodobý motivační účinek, proto je velmi důležité s peněžní odměnou zacházet opatrně.

Dále byly v dotazníku dvě otevřené otázky. Otázka č. 13 navazovala na otázku č. 12 a ptala se, jaké motivační faktory zaměstnanci postrádají ve firmě. Odpovědělo jen pár respondentů, ale většina z nich postrádá finance a také byly zmíněny odbory.

Otázka č. 14 zjišťovala, zdali mají respondenti nějaké návrhy na zlepšení stávající situace v podniku. Tuto otázku většina respondentů nechala nevyplněnou. Buď otázku nepochopili, nebo opravdu žádné návrhy nemají. Jediná odpověď, kterou uvedl jeden respondent, byla „hlavně ať je co dělat“.

Graf 4.12 Na čem Vám při práci nejvíce záleží?

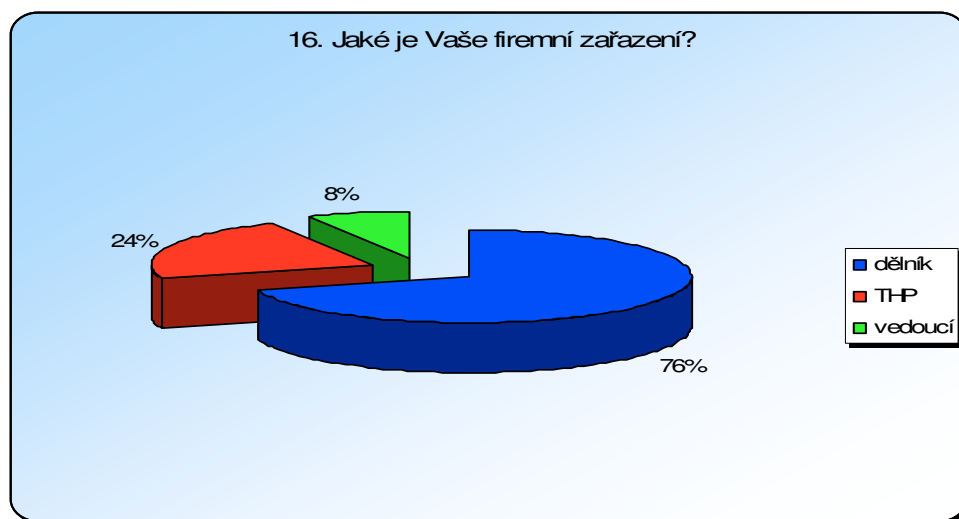


Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 15 se opět potvrdilo, že nejvíce zaměstnanci ocení dobré finanční ohodnocení, které získalo 60 %. Druhé místo přisoudili respondenti dobře vykonané práci, která získala necelých 53 %, a dobrý pocit získal necelých 23 %. Nejméně důležité je pro

zaměstnance uznání vedoucích, uplatnění schopností a uznání pracovníků. Výsledky této otázky mne osobně nijak nepřekvapily, z předchozích otázek se dalo očekávat, že dobré finanční ohodnocení bude opět na prvních místech. Společnost by se opět měla zabývat finančním ohodnocením, ale neměla by zapomenout na obezřetné zacházení s ohodnocením.

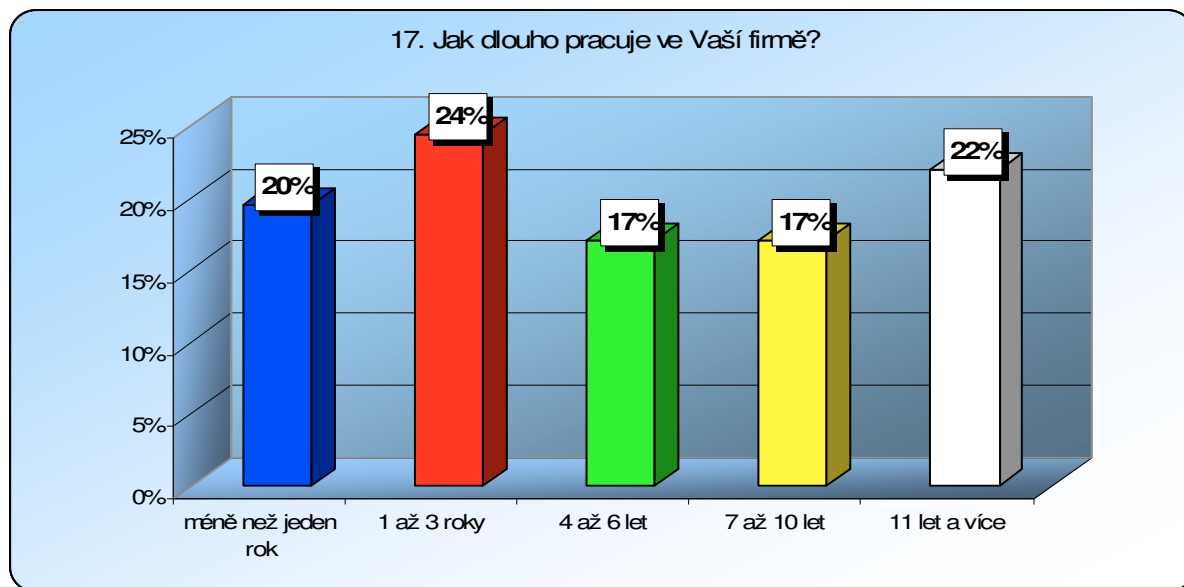
Graf 4.13 Jaké je Vaše firemní zařazení?



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců pracuje na pozici dělník, a to 28 zaměstnanců (76 %), dále je, 9 zaměstnanců THP (24 %) a podnik má také k dispozici 3 vedoucí (8 %).

Graf 4.14 Jak dlouho pracujete ve Vaší firmě?



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnaných pracovníků je v intervalu 1 až 3 let, a to 24 % a na druhém místě jsou zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní 11 a více let. Ostatní tři skupiny jsou poměrně vyrovnané.

Shrnutí

První část dotazníku se věnovala spokojenosti s vykonávanou prací a vztahy na pracovišti.

První dvě otázky byly vyhodnoceny velmi kladně, protože drtivá většina si myslí, že pracuje v úspěšné firmě a spatřují v ní pracovní jistotu. Za nedostatek bych považoval to, že značná část zaměstnanců není seznámena s cíli společnosti či pracoviště. Zde bych apeloval na vedoucí, aby vždy svoje podřízené o cílech seznámil. V případě, kdy zaměstnanci budou podrobně s cíli seznámeni, mohou značnou měrou napomoci k jejich dosažení, budou více mezi sebou komunikovat i kooperovat. Společnost by dále měla pokračovat v nastoleném trendu, který se týká vybavenosti pracovišť, protože opět velká část respondentů je spokojena s vybavením pracovišť.

Komunikace i vztahy s vedoucím pracovníkem jsou také uspokojivé, jediné, co bych společnosti vytkl, je skutečnost, že téměř 40 % zaměstnanců nepocituje žádnou motivaci směrem od vedoucího pracovníka. Tento fakt by se měl do budoucna určitě změnit, pokud chce podnik dosahovat kvalitnějších výkonů. V případě, že zaměstnanci nebudou pocítovat motivaci, mohou mít sklony k šizení práce či k jejímu záměrnému zpomalování. Ke vztahům na pracovišti není potřeba nic dodávat, podle průzkumu jsou ve většině případů velice dobré.

Důležitá je skutečnost, že 82 % zaměstnanců má pocit, že jejich práce je pro společnost důležitá. Tento pocit je tak do jisté míry nasměruje k určité zodpovědnosti a pečlivosti. Na druhou stranu, kdyby tento pocit neměli, mohli by mít sklony k nekvalitní práci.

V dalších letech by měla společnost věnovat zvýšenou pozornost faktorům motivace. Většina respondentů upřednostňuje peněžní odměnu třeba před zaměstnaneckými výhodami. Z toho vyplývá další krok, že je nutné přepracovat systém zaměstnaneckých výhod na míru zaměstnancům společnosti.

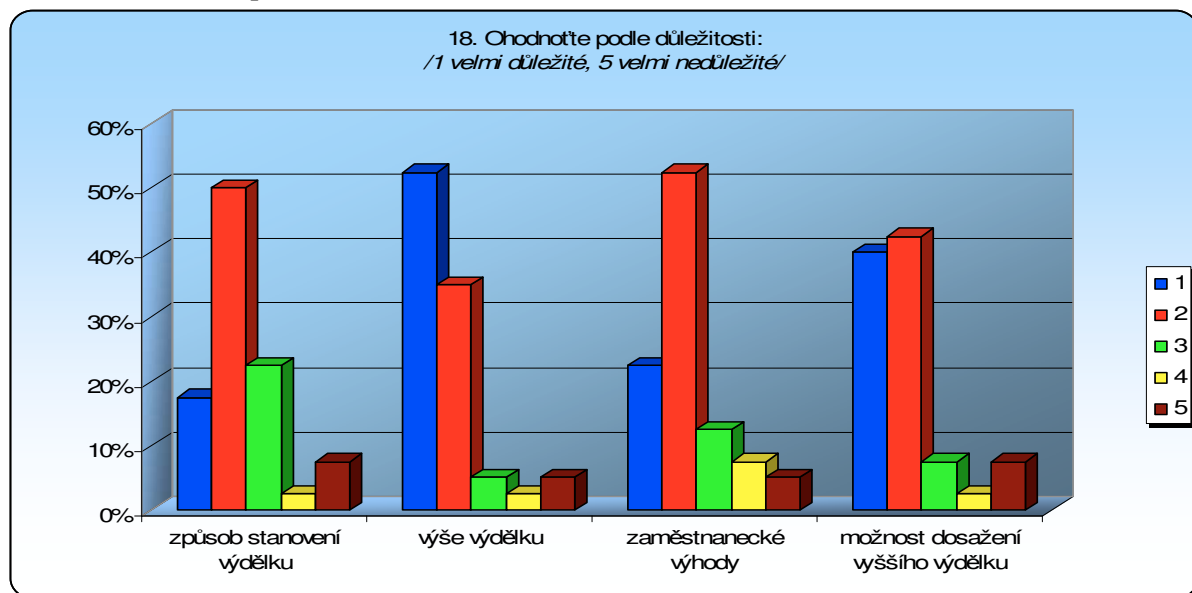
Na otázku neodpovědělo mnoho respondentů, ale když některý odpověděl, nejčastěji se objevoval návrh na zřízení odborů, i tomu by měl dát podnik prostor, a tím by se mohla zlepšit komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

Otázka č. 15 opět neklamala, a to v tom slova smyslu, když měli zaměstnanci odpovědět na otázku, na čem jim při práci nejvíce záleží, odpověděli, že jim záleží na dobrém finančním ohodnocení. Až potom následovala dobře vykonaná práce a pocit z ní. Nejmenší důležitost přisoudili uznání jak vedoucího, tak spolupracovníků. Z toho jasně vyplývá, že při motivaci zaměstnanců ve společnosti by se mělo více pracovat s peněžními odměnami.

4.3 Odměňování

Další částí dotazníku je odměňování, které se zaměřuje na to, jak jsou jednotlivé způsoby a formy odměňování pro zaměstnance důležité. Otázky se také vážou na mzdu, kterou zaměstnanec pobírá a jak je s ní spokojen.

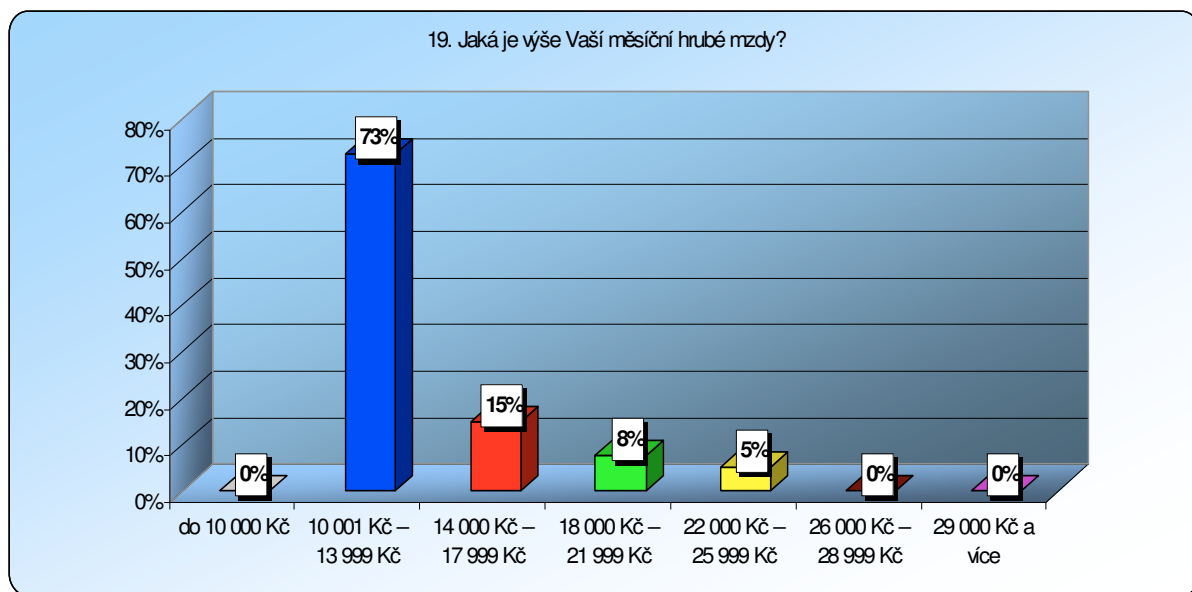
Graf 4.15 Ohodnot'te podle důležitosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro polovinu respondentů je nejdůležitější výše výdělku (52 %). Pro 40 % respondentů je důležitá možnost dosažení vyššího výdělku. Nejmenší důležitost byla přisouzena způsobu stanovení výdělku.

Graf 4.16 Jaká je výše Vaší měsíční hrubé mzdy?

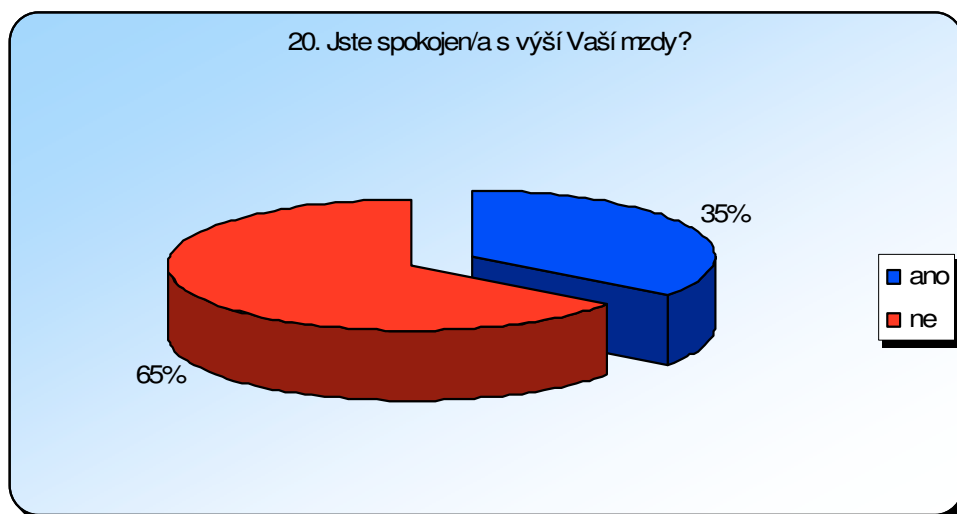


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejpočetnější skupina byla 10 001 Kč – 13 999 Kč a tato skupina byla zastoupena 73 %. Je zřejmé, proč je tato skupina tak obsáhlá, protože sem patří dělníci, kteří tvoří

převážnou část zaměstnanců společnosti. Nejvyšší mzdu, kterou podnik vyplácí, je v rozmezí od 22 000 Kč – 25 999 Kč.

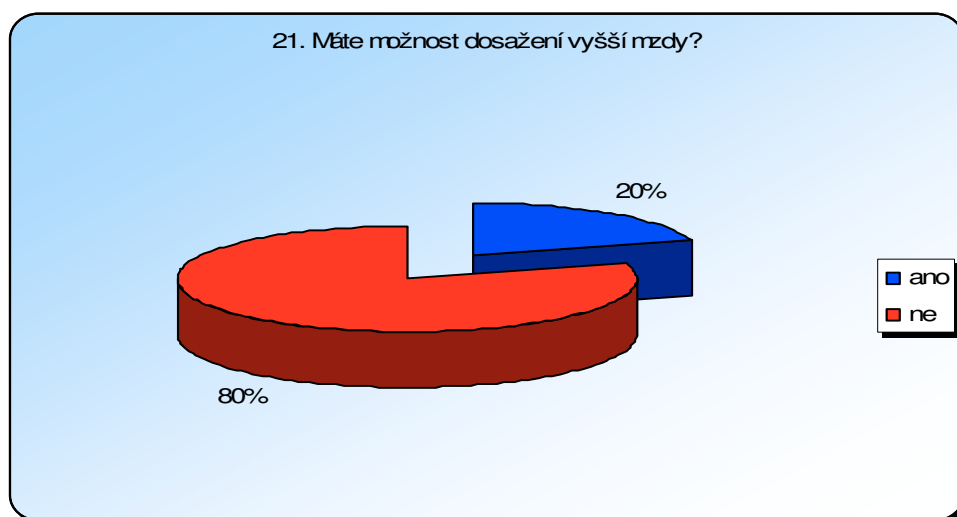
Graf 4.17 Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?



Zdroj: Vlastní zpracování

Se mzdou je nespokojeno 65 % dotázaných, což pro podnik neznačí nic dobrého. Je zde možný odliv pracovníků, kteří naleznou lépe placené místo a s tím může být spojený i jejich odchod. Společnost by se měla snažit si schopné a kvalifikované pracovníky udržet. Naopak se mzdou je spokojeno 35 % zaměstnanců. Dle mého názoru mezi nejvíce nespokojené zaměstnance patří především dělníci, kteří pobírají mzdu v rozmezí 10 001 Kč – 13 99 Kč.

Graf 4.18 Máte možnost dosažení vyšší mzdy?



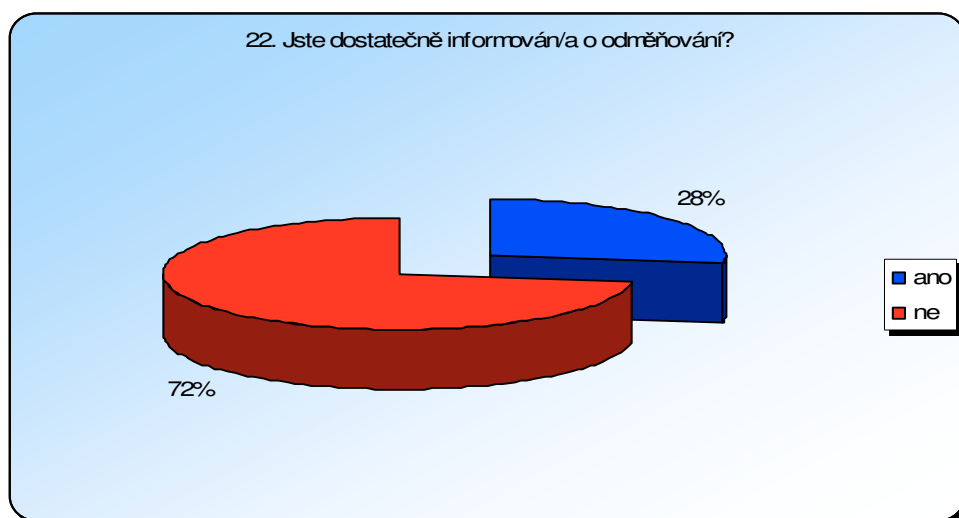
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu možné vyčíst, jen pouhých 20 % zaměstnanců si myslí, nebo má pocit, že může dosáhnout vyšší mzdy nebo povýšení či kariérního růstu.

Zaměstnanec by měl mít spíše pocit, že když práci vykoná nadstandardně dobře nebo rychle, může očekávat vyšší mzdu. Z výsledku šetření vyplývá, že tento pocit má velmi málo

zaměstnanců, drtivá většina (80 %) tento názor nesdílí. Na tomto by měla společnost do budoucna zapracovat.

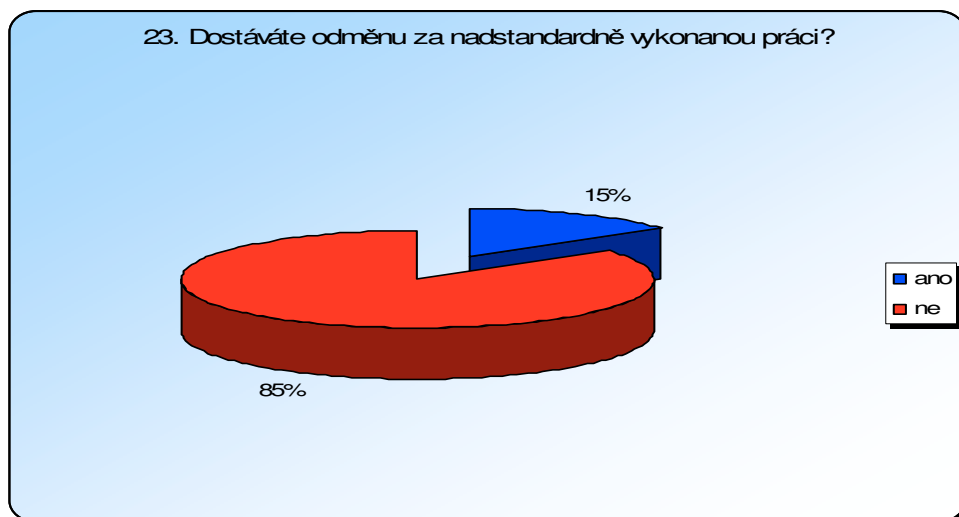
Graf 4.19 Jste dostatečně informován/a o odměňování?



Zdroj: Vlastní zpracování

Další negativní výsledek byl také u otázky č. 22, kde 72 % respondentů není seznámeno nebo dostatečně informováno o odměňování. Kdyby podnik tento fakt dokázal napravit a podrobněji své zaměstnance seznámil s odměňováním, mohl by od svých zaměstnanců očekávat lepší a kvalitnější výkony. Pouhých 28 % dotázaných je dostatečně informováno o odměňování, což je velmi nízké číslo.

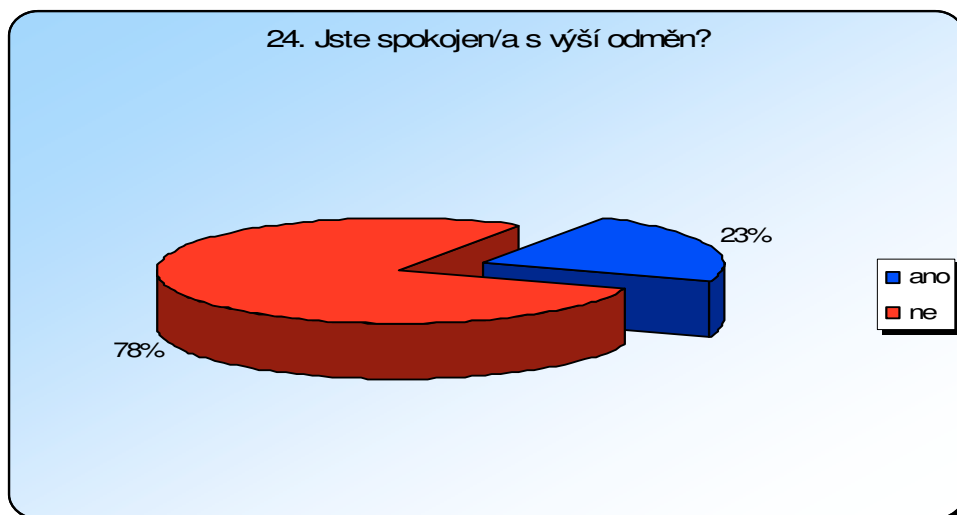
Graf 4.20 Dostáváte odměnu za nadstandardně vykonanou práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 23 hojný počet respondentů (85 %) tvrdilo, že za nadstandardně vykonanou práci neobdrží odměnu. Opět bych spatřoval chybu v nedostatečném informování zaměstnanců o odměňování. Pokud by byly zaměstnancům lépe objasněny postupy odměňování, mohl by být jejich pracovní výkon lepší.

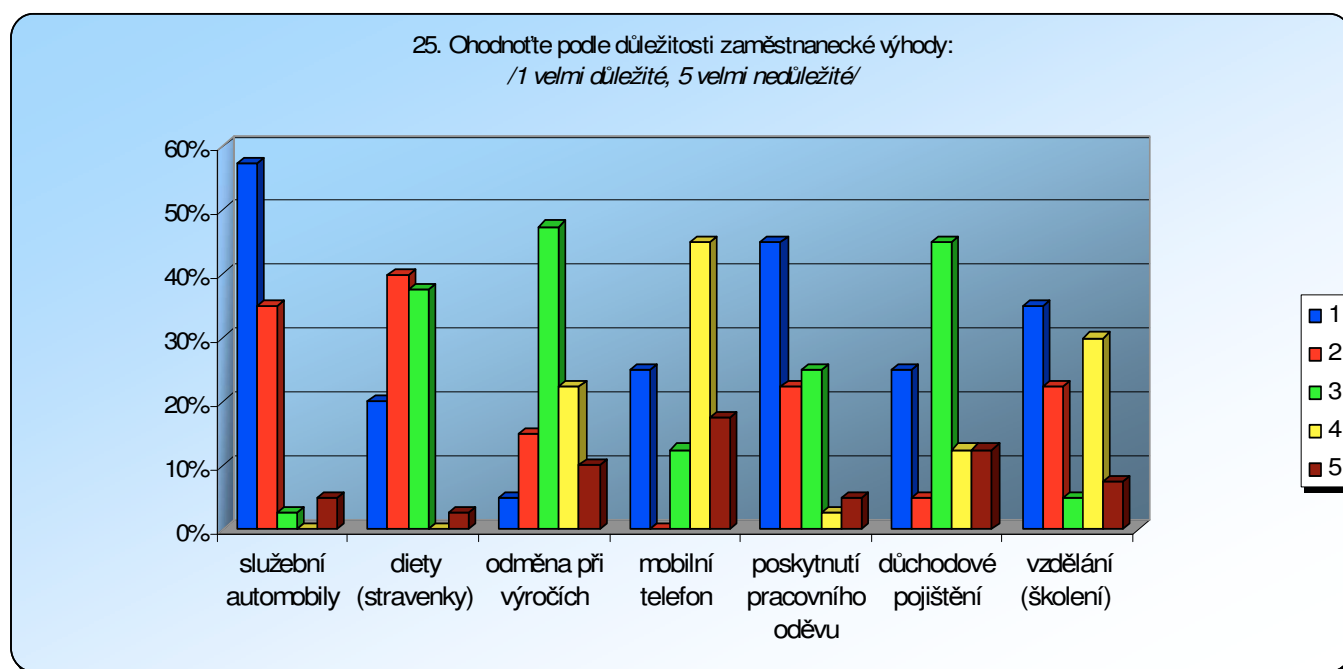
Graf 4.21 Jste spokojen/a s výší odměn?



Zdroj: Vlastní zpracování

V nastoleném trendu se pokračuje i v otázce č. 24, kde je spokojeno s výší odměn pouze 23 % respondentů. Řešení pro podnik je takové – zkusit přepracovat svůj systém odměňování, a vyjít tak vstříc svým zaměstnancům.

Graf 4.22 Ohodnoťte podle důležitosti zaměstnanecké výhody.



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro téměř 60 % zaměstnanců je nejdůležitější zaměstnaneckou výhodou služební automobil. Služební automobily využívají jak dělníci, kteří jsou automobily dopravováni na pracoviště, tak i THP a vedoucí požívají tuto zaměstnaneckou výhodu. Na druhé místo pasovali respondenti poskytnutí pracovního oděvu, dále následuje vzdělání (školení) a mobilní telefon. Nejméně oblíbenou zaměstnaneckou výhodou je odměna při výročí.

Shrnutí

V části odměňování byly zjištěny značné problémy, kterými by se měl podnik do budoucna dozajista zabývat. Měl by dbát především na správné informování svých zaměstnanců o odměňování a snažit se jim tento systém co nejlépe přizpůsobit.

Více než polovina dotázaných není spokojeno jak s výší mzdy, tak s výší odměn. S výší mzdy jsou nespokojeni především dělníci. Dělníci v podstatě „žijí“ podnik, a proto by se měl snažit ocenit jejich práci hlavně z toho důvodu, že je možný jejich odliv za lepšími pracovními podmínkami. Nábor a zaškolování nových pracovníků vždy nějakou dobu trvá a musejí se na něj vynaložit nemalé peněžní prostředky.

Také by měl být v podniku vytvořen pocit, že je možné dosáhnout vyšší mzdy, aby zaměstnanci cítili, že při vzorném plnění zadaných úkolů mají možnost dosáhnout vyšší mzdy.

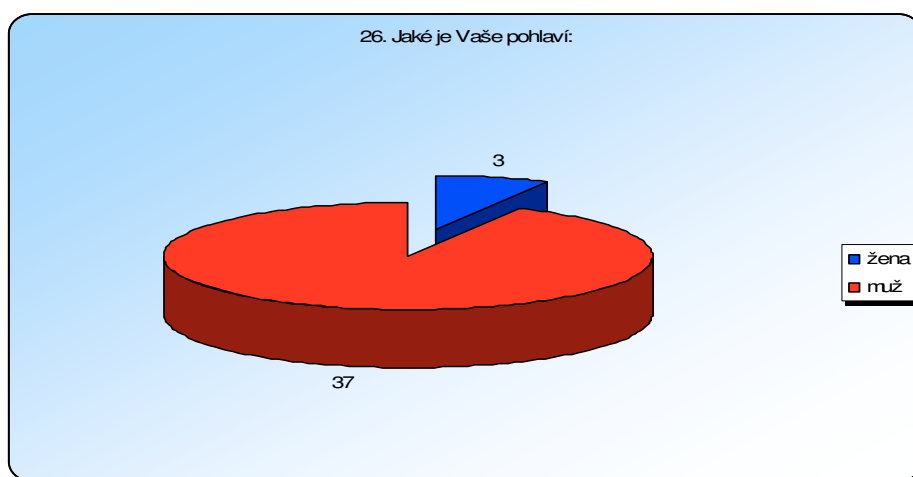
Dále by měl podnik přemýšlet o odměňování za nadstandardně vykonanou práci, protože 85 % respondentů uvedlo, že za nadstandardně odvedenou práci nedostávají žádnou odměnu.

Navrhoval bych, aby společnost zavedla odměnu za nadstandardně vykonanou práci a upravila stávající zaměstnanecké výhody podle potřeb zaměstnanců.

4.4 Demografické otázky

Demografické otázky nám podají informace o složení zaměstnanců jak z pohledu pohlaví a věku, tak i vzdělání.

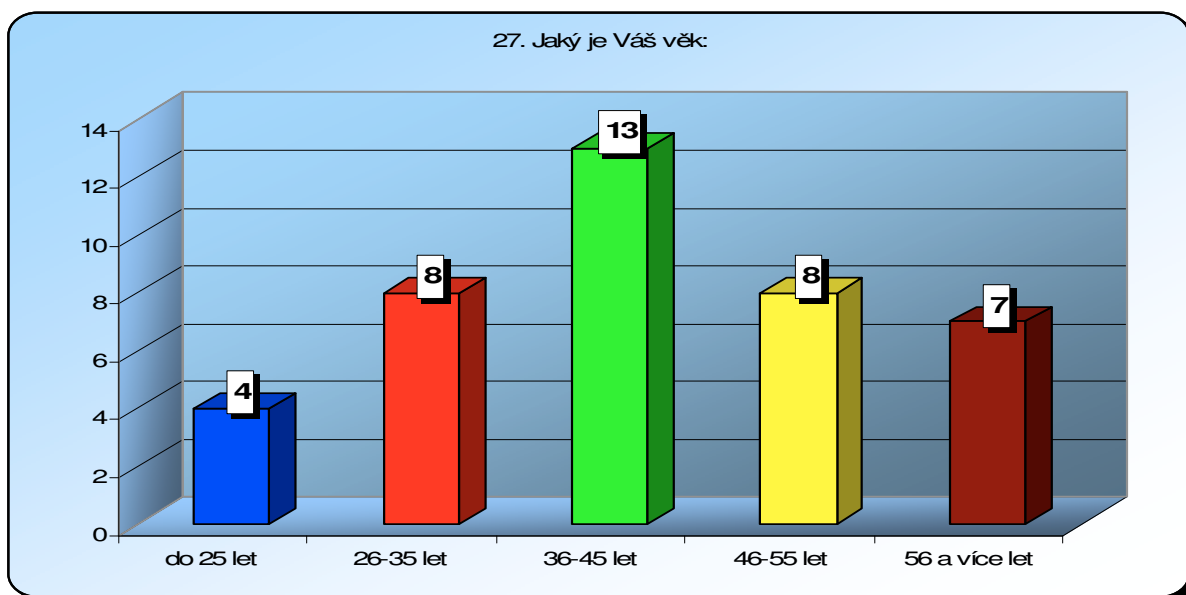
Graf 4.23 Jaké je Vaše pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že z převážné části ve firmě pracují muži, jsou to především dělníci a vedoucí. Ženy jsou zaměstnány na pozicích nedělnických.

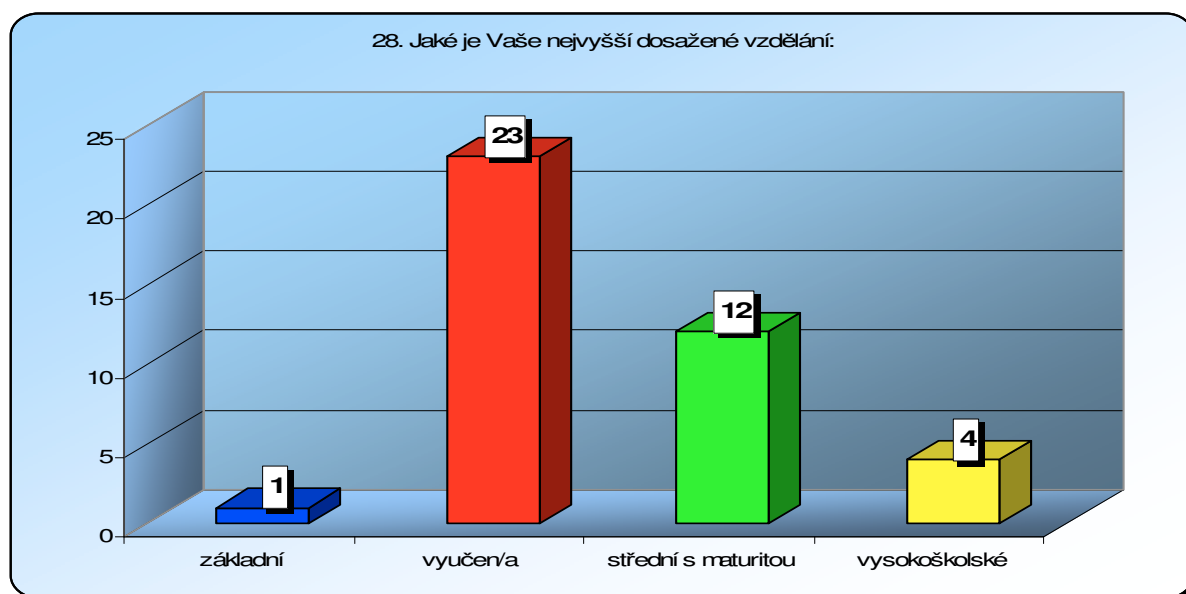
Graf 4.24 Jaký je Váš věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců (13) má společnost ve věku od 36 – 45 let, nejméně má zaměstnaných ve skupině do 25 let.

Graf 4.25 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Majoritní skupinu zaměstnanců tvoří vyučení (23), dále následuje středoškolské vzdělání s maturitou a vysokoškolské. Ve společnosti je i jeden zaměstnanec se základním vzděláním. Je zřejmé, kdo patří do nejpočetnější skupiny – jsou to dělníci společnosti.

Shrnutí

Oblast demografických otázek přinesla jasné výsledky. Důvodem, proč je ve společnosti více mužů, je jasná, protože společnost zaměstnává z větší části dělníky, kteří pracují na stavbách nebo se starají o udržovací práce. S tím je spojené i nejvyšší dosažené vzdělání, které je značně ovlivněno strukturou zaměstnanců a to opět tím, že zaměstnává více dělníků, proto je převážná část zaměstnanců vyučených. Věková struktura mi přijde vyvážená, společnost zaměstnává všechny věkové kategorie, mírnou nadvládu zde má kategorie ve věku od 36 do 45 let.

Zde není podniku co vytýkat, pouze by v budoucnu mohl svým zaměstnancům umožnit rozvoj, a to především školeními a semináři týkajícími se stavebnictví.

5 Závěr

Při zpracování bakalářské práce na téma personální management jsem si prostřednictvím odborné literatury nastudoval a objasnil podstatné informace, týkající se personálního managementu. Také jsem pochopil, jak podstatné je v každém podniku odměňování a motivace.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit a zhodnotit současný stav motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti JAN a CO spol. s r.o. a dále navrhnout vhodné varianty, které by současný stav odměňování zlepšily nebo nahradily. Abych zjistil současný stav, provedl jsem ve společnosti dotazníkové šetření.

Poznatky, které jsem získal prostřednictvím literatury, mi napomohly k vypracování první kapitoly, teoretické části. Díky této první části jsem detailněji pochopil danou problematiku a mohl jsem se věnovat další části bakalářské práce, a to popisu firmy a následně praktické části. Součástí praktické části je dotazník a také návrhy na zlepšení stávající situace, které byly společnosti předloženy.

Dotazník, který předával jednotlivým pracovníkům pan Ing. Jiří Pumpřla, sloužil ke sběru informací, které se týkají zaměstnanců společnosti. Cílem dotazníku bylo zjistit spokojenost zaměstnanců, jaké mají vztahy jak s vedoucími pracovníky, tak i se spolupracovníky, jakým způsobem je firma motivuje a odměňuje a které motivační prvky uznávají nejvíce. Po vyhodnocení dotazníku a nalezení všech potřebných informací jsem navrhl vhodné varianty, které by současný stav zdokonalily nebo zcela nahradily.

Dle analýzy současného stavu motivace zaměstnanců se dá říci, že do budoucna by se měla společnost touto problematikou zabývat. Podle mého názoru by se firma měla snažit rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod, kterou by nepochybně zaměstnanci uvítali.

Za jednu z velkých výhod považuji ten fakt, že vedoucí pracovníci seznámili všechny zaměstnance společnosti o zavedení certifikátu jakosti ČSN EN ISO 9001:2001 do podnikové praxe, protože tento certifikát napomáhá k uvědomělému chování jak současných zaměstnanců, tak i nově příchozích. Další výhodou společnosti spatřuji v tom, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra a vztahy mezi vedoucími i spolupracovníky nejsou vypjaté. I tento fakt napomáhá klidnému a bezproblémovému chodu společnosti.

Za přínos bakalářské práce považuji skutečnost, že společnost má šanci dozvědět se o názorech osoby, která stojí nezávisle mimo podnik, a také má možnost přemýšlet o zavedení některých návrhů, které jsem uvedl. Tyto návrhy mohou napomoci k tomu, aby společnost

zůstala nadále konkurenceschopná vzhledem k ostatním stavebním firmám a byla schopná si udržet své dosavadní zaměstnance.

Závěrem je možno říci, že cíl, který jsem si vytyčil na úvodu bakalářské práce, byl splněn. Zhodnotil jsem současný stav společnosti podle dotazníkového šetření. Návrhy a doporučení, které jsem navrhl, by mohly v budoucnu přispět ke spokojenosti zaměstnanců hlavně v oblasti odměňování a motivace.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. [přel. Josef Koubek]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

CLEGG, B. *Motivace*. [přel. Jitka Vejmelková]. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. [přel. Jiří Loudin]. Praha: LINDE, 2005. 127 s. ISBN 80-02105-8-9.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. [přel. Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateicius; české pracovní právo doplnil Milan Galvas]. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HAGEMANNNOVÁ, G. *Motivace*. [přel. Karel Kvapil]. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.

HELLER, R. *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. [přel. Jindřich Hvězda]. 1. vyd. Praha: Ikar, 2004. 256 s. ISBN 80-249-0465-9.

HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KÁŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOZEL, R., a kol. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277s. ISBN 80-247-0966-X.

MALÝ, V. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*, 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 181. s. ISBN 978-80-247-3447-7.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. [přel. Mojmír Koš]. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: VOX, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5.

THOMSON, R. *Řízení lidí*. [přel. Josef Koubek]. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 987-80-7357-267-9.

Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
EN	Evropské normy
č.	číslo
ČNR	Česká národní rada
ČSN	Česká technická norma
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
např.	například
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to je
tzv.	tak zvaný

Seznam grafů

Graf 2.1 Myslíte si, že pracujete v perspektivní a úspěšné firmě?	39
Graf 2.2 Spatřujete ve Vaší firmě pracovní jistotu?	39
Graf 2.3 Jste seznámeni s cíli firmy?	40
Graf 2.4 Odpovídá vybavení Vašeho pracoviště požadavkům na vykonávanou práci?	40
Graf 2.5 Jak byste zhodnotil/a vztah s Vaším vedoucím pracovníkem?	41
Graf 2.6 Jste spokojen/a s komunikací s vedoucím pracovníkem?	42
Graf 2.7 Motivuje Vás nějakým způsobem Váš vedoucí pracovník?	42
Graf 2.8 Jak byste zhodnotil/a vztahy se svými spolupracovníky v rámci kolektivu?	43
Graf 2.9 Myslíte si, že Vámi vykonávaná práce je pro společnost důležitá?	43
Graf 2.10 Máte možnost zlepšit a zefektivnit Vámi vykonávanou práci?	44
Graf 2.11 Zaškrtnutím uveďte, jak jsou pro Vás tyto faktory motivace důležité.	44
Graf 2.12 Na čem Vám při práci nejvíce záleží?	45
Graf 2.13 Jaké je Vaše firemní zařazení?	46
Graf 2.14 Jak dlouho pracujete ve Vaší firmě?	46
Graf 2.15 Ohodnoťte podle důležitosti	48
Graf 2.16 Jaká je výše Vaší měsíční hrubé mzdy?	48
Graf 2.17 Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?	49
Graf 2.18 Máte možnost dosažení vyšší mzdy?	49
Graf 2.19 Jste dostatečně informován/a o odměňování?	50
Graf 2.20 Dostáváte odměnu za nadstandardně vykonanou práci?	50
Graf 2.21 Jste spokojen/a s výší odměn?	51
Graf 2.22 Ohodnoťte podle důležitosti zaměstnanecké výhody.	51
Graf 2.23 Jaké je Vaše pohlaví.....	52
Graf 2.24 Jaký je Váš věk.....	53
Graf 2.25 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání	53

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Personální činnosti – vzájemné vztahy	11
Obrázek 1.2 Maslowova pyramida potřeb.....	22
Obrázek 1.3 Vztah mezi faktory ovlivňující motivaci.....	25
Obrázek 1.4 Proces motivace	27
Obrázek 2.1 Logo společnosti JAN a CO spol. s r.o.....	36

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Herzbergovy motivační a hygienické faktory	24
--	----

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití, mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. května 2011

.....
Aleš Hladil

Adresa trvalého pobytu studenta:

Aleš Hladil
Hostice 161
789 63, Ruda nad Moravou

Přílohy

Příloha č. 1 : Dotazník

Příloha č. 1

Dotazník

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si obrátit se na Vás s prosbou uvedení Vašich názorů a poznatků týkající se motivace v podniku JAN a CO spol. s r. o. Jsem studentem ekonomické fakulty v Ostravě a zpracovávám bakalářskou práci na téma *Personální management*. Váš pohled a názor mi pomůže při zpracování bakalářské práce.

Dotazník je anonymní a zjištěné informace budou použity pouze pro potřeby bakalářské práce. Proto bych Vás tímto rád požádal o upřímné a úplné vyplnění, jedině tak totiž budou mít výsledky dostatečnou vypovídací schopnost. Výsledkem bude navržení motivačního programu a odstranění případných nedostatků v oblasti motivace ve Vašem podniku.

Děkuji Vám předem za Váš čas a spolupráci.

S pozdravem Aleš Hladil.

Není-li uvedeno jinak, označte prosím zakřížkováním (x) jednu správnou odpověď.

Dotazník

Spokojenost s vykonávanou prací (vztah k práci a zaměstnanecké výhody):

1. Myslíte si, že pracujete v perspektivní a úspěšné firmě?

☐ ano

☐ ne

2. Spatřujete ve Vaší firmě pracovní jistotu?

☐ ano

☐ ne

3. Jste seznámeni s cíli firmy?

☐ ano

☐ ne

4. Odpovídá vybavení Vašeho pracoviště požadavkům na vykonávanou práci?

☐ ano

/přejděte na otázku č. 6./

☐ ne

5. Co by se podle Vás mělo změnit?

.....

.....

.....

6. Jak byste zhodnotil/a vztah s Vaším vedoucím pracovníkem?

☐ velmi dobré

☐ dobré

☐ spíše špatné

☐ špatné

7. Jste spokojen/a s komunikací s vedoucím pracovníkem?

☐ ano

☐ ne

8. Motivuje Vás nějakým způsobem Váš vedoucí pracovník?

☐ ano

☐ ne

9. Jak byste zhodnotil/a vztahy se svými spolupracovníky v rámci kolektivu?

☐ velmi dobré

☐ dobré

☐ spíše špatné

☐ špatné

10. Myslíte si, že Vámi vykonávaná práce je pro společnost důležitá?

☐ ano

☐ ne

11. Máte možnost zlepšit a zefektivnit Vámi vykonávanou práci?

☐ ano

☐ ne

12. Zaškrtnutím uveďte, jak jsou pro Vás tyto faktory motivace důležité:

/1 velmi důležité, 5 velmi nedůležité/

Faktor/důležitost	1	2	3	4	5
peněžní odměna					
pochvala					
uznání					
pocit účasti ve firmě					
pracovní růst ve firmě					
zaměstnanecké výhody					
firemní benefity					
dobré pracovní podmínky					

13. Které další motivační faktory naopak postrádáte ve Vaší firmě? Prosím uveďte.

.....

.....

.....

14. Máte nějaké návrhy na zlepšení stávající situace v podniku? Prosím uveďte.

.....

.....

.....

15. Na čem Vám při práci nejvíce záleží?

/1 velmi důležité, 5 velmi nedůležité/

Faktor/důležitost	1	2	3	4	5
dobře vykonaná práce					
dobrý pocit z vykonané práce					
uznání vedoucích					
uznání spolupracovníků					
dobré finanční ohodnocení					
uplatnění Vašich schopností					

16. Jaké je Vaše firemní zařazení?

- ☐ dělník
- ☐ THP
- ☐ vedoucí

17. Jak dlouho pracujete ve Vaší firmě?

- ☐ méně než jeden rok
- ☐ 1 až 3 roky
- ☐ 4 až 6 let
- ☐ 7 až 10 let
- ☐ 11 let a více

Odměňování:

18. Ohodnoťte podle důležitosti:

/1 velmi důležité, 5 velmi nedůležité/

Faktor/důležitost	1	2	3	4	5
způsob stanovení výdělku					
výše výdělku					
zaměstnanecké výhody					
možnost dosažení vyššího výdělku					

19. Jaká je výše Vaší měsíční hrubé mzdy?

- ☐ do 10 000 Kč
- ☐ 10 001 Kč – 13 999 Kč
- ☐ 14 000 Kč – 17 999 Kč
- ☐ 18 000 Kč – 21 999 Kč
- ☐ 22 000 Kč – 25 999 Kč
- ☐ 26 000 Kč – 28 999 Kč
- ☐ 29 000 Kč a více

20. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- ☐ ano
- ☐ ne

21. Máte možnost dosažení vyšší mzdy?

- ☐ ano
- ☐ ne

22. Jste dostatečně informován/a o odměňování?

- ☐ ano
- ☐ ne

23. Dostáváte odměnu za nadstandardně vykonanou práci?

- ☐ ano

☐ ne

24. Jste spokojen/a s výší odměn?

☐ ano

☐ ne

25. Ohodnoťte podle důležitosti zaměstnanecké výhody:

/1 velmi důležité, 5 velmi nedůležité/

Faktor/důležitost	1	2	3	4	5
služební automobily					
diety (stravenky)					
odměna při výročích					
mobilní telefon					
poskytnutí pracovního oděvu					
důchodové připojištění					
vzdělání (školení)					

Demografické otázky:

26. Jaké je Vaše pohlaví:

☐ žena

☐ muž

27. Jaký je Váš věk:

☐ do 25 let

☐ 26–35 let

☐ 36–45 let

☐ 46–55 let

☐ 56 a více let

28. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

☐ základní

☐ vyučen/a

☐ střední s maturitou

☐ vysokoškolské

Ještě jednou bych Vám chtěl poděkovat za spolupráci a čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.